



BACHELORARBEIT

Herr
Lukas Maib

Spitzenfußball in Europa
Entwicklung und Projektstudie
eines Modells einer neuen,
europäischen Fußball-Liga aus
vermarktungsorientierter Sicht

2012

BACHELORARBEIT

Spitzenfußball in Europa Entwicklung und Projektstudie eines Modells einer neuen, europäischen Fußball-Liga aus vermarktungsorientierter Sicht

Autor:
Herr Lukas Maib

Studiengang:
Angewandte Medienwirtschaft

Seminargruppe:
AM09wS1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer

Zweitprüfer:
Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer

Einreichung:
Mittweida, 23.07.2012

BACHELOR THESIS

Top class football in Europe – Development and project study of a model for a new, European football league from a marketing viewpoint

author:

Mr. Lukas Maib

course of studies:

Applied Media Economics

seminar group:

AM09wS1-B

first examiner:

Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer

second examiner:

Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer

submission:

Mittweida, 23.07.2012

Bibliografische Angaben

Maib, Lukas

Spitzenfußball in Europa – Entwicklung und Projektstudie eines Modells einer neuen, europäischen Fußball-Liga aus vermarktungsorientierter Sicht

Top class football in Europe – Development and project study of a model for a new, European football league from a marketing viewpoint

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Abstract

Diese Bachelorarbeit behandelt die Machbarkeit einer neuen, europäischen Fußball-Liga. Einer Analyse der aktuellen Ausgangslage des Vereinsfußballs in Europa folgt eine Darstellung der wesentlichen Charakteristika der Liga. Das vorhandende Vermarktungspotenzial wird ebenso aufgezeigt wie adäquate Vermarktungsmöglichkeiten.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
1 Problemstellung und Vorgehensweise	1
2 Einleitung – Situationsanalyse	3
2.1 Ausgangslage des europäischen Spitzenfußballs	3
2.1.1 Nationale Meisterschaften	6
2.2 Internationale Wettbewerbe der UEFA	10
2.2.1 UEFA Champions League	10
2.2.2 UEFA Europa League	11
2.3 Probleme und Defizite der Wettbewerbe	13
2.4 Notwendigkeit eines neuen Konzepts	14
2.4.1 Die G-14 und die „Vision Europa“	14
2.4.2 Kommerzialisierung des europäischen Fußballs	15
3 Entwicklung einer neuen „Super-Liga“	17
3.1 Vorüberlegungen	17
3.2 Definition und Aufgaben	18
3.3 Charakteristika der Liga	19
3.3.1 Teilnahmevoraussetzung	19
3.3.2 Wettkampfformat	21
3.3.3 Einbindung in das Ligensystem	25
3.3.4 Lenkungsstrukturen	27
3.3.5 Finanzverfassung	28
3.3.6 Logistik	29
3.3.7 Rechtliches	31
3.4 Probleme und Lösungsansätze	32
3.5 Zusammenfassung und Fazit	34

4	Vermarktung	35
4.1	Vermarktungsmodelle im Vergleich	36
4.1.1	Rückblick auf die Rechtevermarktung der Bundesliga	36
4.1.2	Zentralvermarktung vs. Einzelvermarktung der Fernsehrechte	37
4.2	Vermarktung in Europa	41
4.2.1	Mediale Verwertung der UEFA-Wettbewerbe	41
4.2.2	Vermarktung der europäischen Top-Ligen im Vergleich	44
4.3	Weitere Vermarktungsoptionen	45
4.3.1	Möglichkeiten im Bereich On-Site	45
4.3.2	Möglichkeiten im Bereich Sponsoring	46
4.3.3	Möglichkeiten im Bereich Merchandising	48
5	Zusammenfassung und Ausblick	49
	Literaturverzeichnis	XI
	Anlagen	XV
	Eigenständigkeitserklärung	XVI

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Abs.	Absatz
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CL	UEFA Champions League
CRM	Customer Relationship Management
DFB	Deutscher Fußball-Bund e.V.
DFL	Deutsche Fußball Liga GmbH
EL	UEFA Europa League
EM	UEFA Europameisterschaft™
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
FA	Football Association
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
Fn.	Fußnote
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
inkl.	Inklusive
insb.	Insbesondere
max.	maximal
Mio.	Millionen
MLS	Major League Soccer
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
Km	Kilometer
Mrd.	Milliarden
NBA	National Basketball Association
NFL	National Football Association

Nr.	Nummer
o.g.	oben genannt
o.V.	Ohne Verfasser
Ranking	UEFA-Fünffjahreswertung
sog.	so genannt
u.a.	unter anderem
UEFA	Union des Associations Européennes de Football
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WM	FIFA Weltmeisterschaft™
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsatzwachstum in den europäischen "Big-Five"-Ligen bis 2011/2012 ..	4
Abbildung 2: Ausgeschüttete Prämiegelder in Mio. € (inkl. TV) der UEFA an die teilnehmenden Mannschaften in der Spielzeit 2011/2011	11
Abbildung 3: Rechtsformen in der deutschen Fußball-Bundesliga (Saison 09/10).....	16
Abbildung 4: Einbindung der Superliga in das Licensystem	25
Abbildung 5: Ebenen der Lenkungsstrukturen am Beispiel der Superliga	27
Abbildung 6: Organe der UEFA	31
Abbildung 7: Organisation der Vermarktung der UEFA-Wettbewerbe.....	41
Abbildung 8: TV-Gelder der europäischen Top-Ligen in Mio € (Saison 2010/11)	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vereine mit den meisten nationalen Meisterschaftstiteln seit 2002/2003 bis 2011/2012.....	9
Tabelle 2: UEFA-Rangliste der Klub-Koeffizienten 2011/2012	20
Tabelle 3: Unterschiede zwischen offenen und geschlossenen Ligen	22
Tabelle 4: Zurückgelegte Kilometer europäischer Topklubs zu Auswärtsspielen der CL/EL-Saison 2011/2012 und der möglichen Superliga	29
Tabelle 5: Gegenüberstellung der zentralen und dezentralen Vermarktung	37

1 Problemstellung und Vorgehensweise

Auf den ersten Blick befindet sich der europäische Profifußball in einer sehr guten Verfassung. Ambitionierte Talente aus aller Welt wechseln in die Topligen Europas, die als die besten der Welt gelten. Zudem hat das UEFA Champions League Finale den Super Bowl als größtes Live-Sport-Event abgelöst.¹ Die wichtigsten Vereinswettbewerbe der UEFA, die Champions League und Europa League, erfreuen sich sehr großer Beliebtheit. Nichtsdestotrotz hat sich die Zahl der Kritiker in den letzten Jahren erhöht. Laut einem Bericht des SPIEGEL aus dem Jahr 2006 beklagten sich Funktionäre einiger Topklubs über einen "deutlichen Qualitätsverlust der Europapokale".² Zudem wird die Europa League ihr Image als "Verlierer-Cup" nicht los.³ Die Zukunft der Wettbewerbe wurde öffentlich in Frage gestellt. Eine Reform wurde unter anderem von UEFA-Präsident Michel Platini angeregt, der im Mai 2012 vorschlug, die Champions League zu erweitern und im Gegenzug die Europa League abzuschaffen.⁴

Des Weiteren hat die Dominanz von einigen wenigen Mannschaften in den nationalen Ligen ein solches Ausmaß angenommen, dass eine grundlegende Reform notwendig erscheint. So hatte z.B. der Drittplatzierte der spanischen Primera División in der abgelaufenen Saison 2011/2012 einen Rückstand von sage und schreibe 30 Punkten auf den Zweitplatzierten FC Barcelona.⁵

Eine Möglichkeit einer Reform der Vereinswettbewerbe wäre die Ausgliederung der besten Mannschaften aus ihren Ligen. Daraus resultieren würde die Gründung einer neuen, europäischen Fußball-Liga nach dem Vorbild der nationalen Meisterschaften. Die besten Mannschaften Europas würden sich jedes Wochenende miteinander messen – das Vermarktungspotenzial wäre enorm.

Der Vorschlag einer solchen „elitären“ Liga würde bei vielen Fußballfans und Funktionären anfangs vermutlich auf wenig Gegenliebe treffen. Argumente gegen diese Liga gibt es zuhauf. Zum Beispiel die Befürchtung, dass die Kluft zwischen armen und reichen Fußballklubs noch größer würde. Ein weiteres wäre, dass mit der UEFA Champions League bereits ein funktionierender Wettbewerb für Europas Top-Mannschaften existiert. Zusätzlich könnte man auf sportsoziologischer Ebene argumentieren, dass

¹ Vgl. SPIEGEL Online (2010).

² Vgl. SPIEGEL Online (2006).

³ Vgl. Wallrodt (2011).

⁴ Vgl. Handelsblatt Online (2012).

⁵ Vgl. weltfussball.de (2012).

die Kommerzialisierung des Fußballs bereits ein zu großes Ausmaß angenommen hat. Dazu kommt der logistische Aufwand, der auf die Vereine, den Veranstalter und weitere Beteiligte der Liga zukommen würde. Warum also sollte der Aufwand betrieben werden, eine neue Liga einzurichten? Diese und andere Fragen zu beantworten ist eine Hauptaufgabe der Arbeit.

Ein daraus resultierendes Ziel dieser Arbeit ist es, die Machbarkeit einer solchen Fußball-Liga unter Berücksichtigung der damit zusammenhängenden Hindernisse und Schwierigkeiten festzustellen. Hierzu gehören u.a. organisatorische und rechtliche Aspekte sowie ein funktionierender Spielmodus.

Des Weiteren umfasst die Arbeit ein auf das Ergebnis der Projektstudie aufbauendes Vermarktungskonzept. Dieser Teil der Arbeit beschäftigt sich mit den vorherrschenden Vermarktungsmethoden des Spitzenfußballs und reflektiert aktuelle Entwicklungen in diesem Fachgebiet.

Der Hauptteil der Arbeit fängt mit einem einleitenden Kapitel (Kapitel 2) über die aktuelle Lage im europäischen Fußball an. Die stärksten nationalen Fußball-Ligen werden ebenso untersucht wie die wichtigsten Vereinswettbewerbe der UEFA. Die fortschreitende Kommerzialisierung des Fußballs wird ebenfalls behandelt, da sie für das Verständnis der Thematik von Bedeutung ist.

Kapitel 3 umfasst die Entwicklung des Modells der neuen Fußball-Liga und beinhaltet neben konkreten Umsetzungsvorschlägen damit zusammenhängende Probleme und Lösungsansätze. Im Vordergrund stehen die wesentlichen Charakteristika der Liga (u.a. Teilnahmevoraussetzungen, Wettkampfformat, Logistik), finanzielle Aspekte sind nicht Teil der Ausarbeitung. Das Kapitel wird mit einem Fazit über die Machbarkeit des Modells abgeschlossen.

Auf den Ergebnissen der erarbeiteten Erkenntnisse basierend folgt mit Kapitel 4 eine Analyse der Vermarktungsmodelle im europäischen Fußball. Es wird herausgearbeitet, welche Vermarktungsform für eine Superliga in Frage kämen und welche Konsequenzen sich daraus ergeben würden.

In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst. Zusätzlich wird ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen gegeben.

2 Einleitung – Situationsanalyse

Um die Situation im aktuellen Fußballgeschehen in Europa zu verstehen, ist eine genaue Betrachtung des Status Quo notwendig. Bei der folgenden Situationsanalyse stehen vor allem die leistungsstärksten und bedeutendsten Ligen Europas im Vordergrund. Hierbei handelt es sich um die vorderen Platzierungen in der UEFA-Fünfstjahreswertung. Diese Wertung (kurz: Ranking) wird von der UEFA erstellt. Die Ergebnisse der Mannschaften, die an internationalen Wettbewerben (CL und EL) teilnehmen, werden zusammengerechnet und ergeben einen so genannten Länderkoeffizienten. Dieser bestimmt dann die Platzierung des Landes in der Wertung.

Im besonderen Fokus der Analyse stehen die fünf großen und bedeutendsten Ligen Europas, die so genannten „big five“. Hierzu gehören die spanische Primera División, die englische Premier League, die italienische Serie A, die deutsche Bundesliga und die französische Ligue 1.⁶

2.1 Ausgangslage des europäischen Spitzenfußballs

Der europäische Spitzenfußball befindet sich in einer sehr guten Verfassung. Belege hierfür lassen sich auf globaler, kontinentaler und nationaler Ebene finden. Auf globaler Ebene konnten Nationalmannschaften aus Europa die letzten beiden FIFA-Weltmeisterschaften für sich entscheiden.⁷ Bei der FIFA-WM 2010 waren drei der vier Halbfinalisten europäisch (Niederlande, Deutschland und Spanien). Des Weiteren bestand das Halbfinale der WM 2006 ausschließlich aus europäischen Nationalteams (Deutschland, Frankreich, Italien und Portugal). Dies ist ein deutliches Indiz für die Leistungsstärke europäischer Spieler und Nationalmannschaften.

Auf kontinentaler Ebene ist die UEFA Champions League nach wie vor das Nonplusultra im Weltfußball (siehe Abschnitt 2.2.1). Auch die finanzielle Lage ist im großen und ganzen positiv.

⁶ Vgl. Bröskamp (2009): 139.

⁷ Vgl. FIFA (2012).

Ein Statement der *School of Business for Society* aus Glasgow bringt es auf den Punkt:

“European football market finances appear to be in very good health and impervious to the current Euro-wide financial crisis.”⁸

Laut dem Fußballjournal *soccer and society* ist das Gesamtvolumen des Fußballmarktes in Europa in der letzten Dekade von 8 Mrd. € auf 16 Mrd. angestiegen.⁹

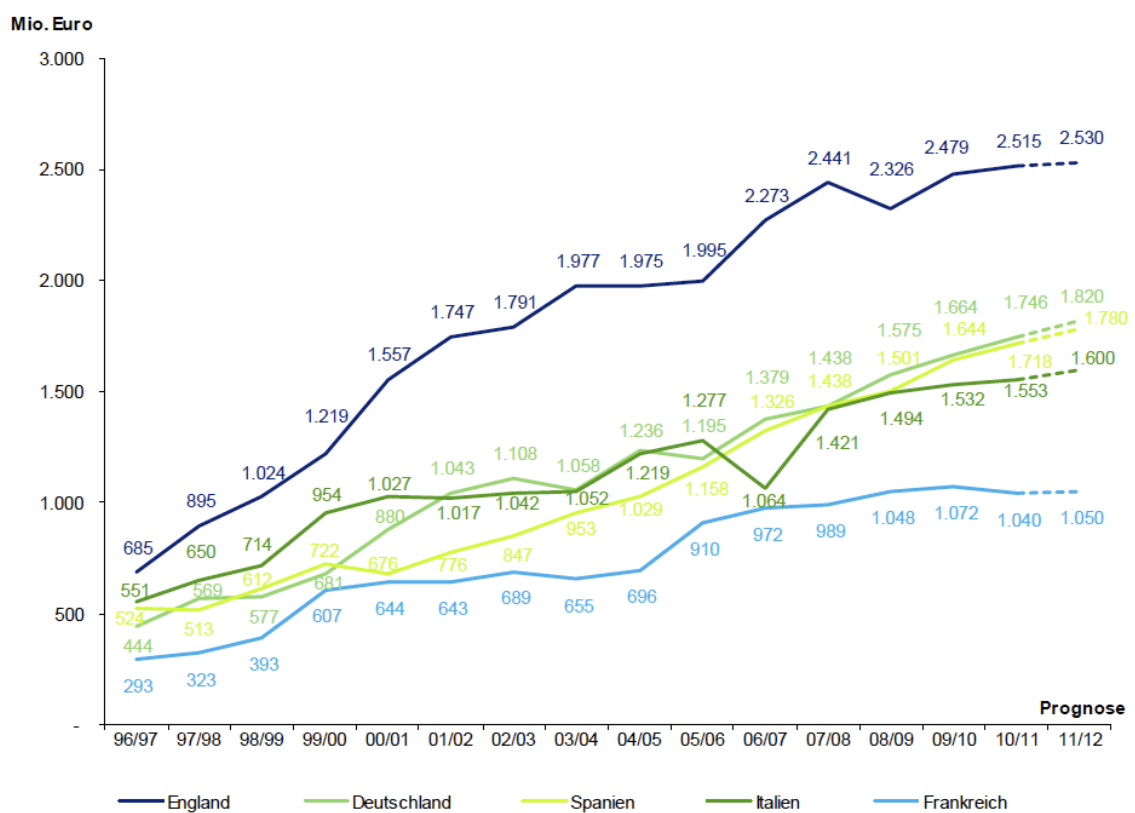


Abbildung 1: Umsatzwachstum in den europäischen "Big-Five"-Ligen bis 2011/2012 (in Euro Mio.)¹⁰

Das enorme Marktwachstum (siehe Abb. 1) lässt jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass ein großer Teil der europäischen Profiklubs hochverschuldet ist.

⁸ School of Business for Society, zitiert nach: Kennedy (2012): 327.

⁹ Vgl. Kennedy (2012): 327.

¹⁰ Vgl. Deloitte (2012): 3.

Einer Studie der Universität von Barcelona zufolge wiesen die Vereine der spanischen Primera División nach der Saison 2008/2009 Verbindlichkeiten in Höhe von über 3,5 Mrd. € auf.¹¹

Sportlich gesehen ist die aktuelle Lage in den leistungstärksten Ligen des Kontinents vor allem durch die Dominanz einiger weniger Teams gekennzeichnet. Wenige Mannschaften konkurrieren um den Meisterschaftstitel und spielen im Prinzip in ihrer eigenen Liga.

Im folgenden Abschnitt werden die vorderen zehn Plätze des UEFA-Rankings analysiert und auf Dominanz einzelner Teams untersucht. Um die aktuelle Situation darzustellen, wird hierfür der Zeitraum der letzten zehn Jahre verwendet.

¹¹ Vgl. FOCUS Online (2012a).

2.1.1 Nationale Meisterschaften

Betrachtet man die Abschlusstabellen der europäischen Topligen der letzten zehn Jahre, so wird deutlich, dass wenige Mannschaften den Titel unter sich ausmachen. Oft wird eine Vereinsmannschaft deutlich häufiger Meister als andere Teams. Der folgende Abschnitt soll die Dominanz einiger weniger Mannschaften verdeutlichen.

England: Barclays Premier League

Die Premier League in England gilt seit Jahren als leistungsstärkste Fußball-Liga Europas. Das liegt in erster Linie am erfolgreichen Abschneiden der Mannschaften in den internationalen Wettbewerben Champions League und Europa League (früher: UEFA Cup). Dies führte dazu, dass England seit vier Jahren das UEFA Ranking anführt.¹² Besonders auffällig in Bezug auf die Premier League ist die Dominanz einer weniger Vereine. In den vergangenen zehn Meisterschaften wurden lediglich drei verschiedene Meister ermittelt. Der Rekordmeister Manchester United konnte sechs der letzten zehn Runden für sich entscheiden.¹³

Spanien: Primera División (Liga BBVA)

Die höchste nationale Liga Spaniens befindet sich momentan auf dem zweiten Platz des Rankings. Bezeichnend für die Leistungsstärke der Liga ist das erfolgreiche Abschneiden von spanischen Mannschaften in den europäischen Wettbewerben in der Saison 2011/2012. In den Halbfinals der Champions League und Europa League standen insgesamt fünf spanische Mannschaften.

National ist die Attraktivität der Liga jedoch lediglich dadurch gegeben, dass seit 1973 mit Real Madrid und dem FC Barcelona nur zwei Mannschaften um die Meisterschaft konkurrieren. Insbesondere in den letzten Abschlusstabellen war der Abstand zwischen diesen Vereinen und dem Drittplatzierten enorm. Das stetige Duell, welches im zweimaligen Aufeinandertreffen der Rivalen aus Barcelona und Madrid gipfelt (sog. „el Clásico“), hat eine ereignisreiche Tradition. Jedoch hat es auch den Rest der Liga abgeschottet.

¹² Vgl. Kassies (2012).

¹³ Zu den vergangenen Meisterschaften der Ligen vgl. weltfussball.de (2012).

Deutschland: Bundesliga

Die aktuelle Entwicklung der Deutschen Bundesliga wird von DFL-Präsident Reinhard Rauball sehr positiv gesehen.¹⁴ Die Liga ist zur Saison 2011/2012 an der italienischen Serie A im UEFA Ranking vorbeigezogen und hat sich damit einen weiteren Startplatz für die CL gesichert.

Auch die Attraktivität der Bundesliga hat deutlich zugenommen. Unterschiedliche Meister in den letzten Jahren und steigende Zuschauerzahlen sind ein Beleg dafür. Die Dominanz des Rekordmeisters FC Bayern München hat sich in den letzten Jahren verringert. Nichtsdestotrotz gingen fünf der letzten zehn Meistertitel an Bayern München.

Italien: Serie A

Im Gegensatz zum Aufschwung, in dem sich die Bundesliga befindet, ist die italienische Serie A seit Jahren in einer Krise. Niedrige Zuschauerzahlen und Wett- und Manipulationsskandale¹⁵ waren die Hauptgründe für diese negative Entwicklung. So wurde Juventus Turin die Meisterschaften in den Saisons 2004/2005 und 2005/2006 aufgrund von Spielmanipulationen aberkannt.¹⁶ Dies hatte einen Zwangsabstieg zur Folge. Sportlich gesehen hat Italien den dritten Rang im UEFA Ranking an Deutschland abgeben müssen, wodurch das Land einen Champions-League-Platz verloren hat.

Die Serie A wurde von 2005 bis 2010 eindeutig von Inter Mailand dominiert. Der Verein gewann zwischenzeitlich fünf Meistertitel in Folge. In den letzten zehn Jahren konnten mit dem AC Mailand und Juventus Turin lediglich zwei andere Mannschaften die Meisterschaft gewinnen.

¹⁴ Vgl. Handelsblatt (2010).

¹⁵ Vgl. FOCUS Online (2012a).

¹⁶ Vgl. FAZ.net (2006).

Portugal: Primeira Liga (Liga Zon Sagres)

Die höchste Spielklasse Portugals ist durch Erfolge in den internationalen Wettbewerben auf den fünften Platz des Rankings geklettert. Seit ihrer Gründung wurde die Liga im Wesentlichen von drei Mannschaften dominiert. Die beiden Clubs aus Lissabon, Sporting und Benfica, sowie der FC Porto stellten in den letzten Jahren den Landesmeister. Der FC Porto konnte acht der letzten Meisterschaften gewinnen und ist somit das Nonplusultra in Portugal.

Frankreich: Ligue 1

Die französische Ligue 1 hat in den letzten Jahren an Popularität zugenommen. Höhere Zuschauerzahlen¹⁷ sind ein Indiz dafür. Im Vergleich zu den vier vorderen Ligen des UEFA Rankings weist die Ligue 1 deutliche Unterschiede auf. So sind lediglich 31,1 % der Lizenzspieler auch Nationalspieler.¹⁸ England beispielsweise weist eine Quote von 67,7 % auf.¹⁹ Außerdem verlassen viele Spieler die Ligue 1 in eine der vier "großen" Ligen. 2007 waren es 78 französische Profispieler, die in Spanien, England, Deutschland und Italien spielten.²⁰

Nachdem Olympique Lyon sieben Meisterschaften in Folge gewinnen konnte, ist die Liga in sportlicher Hinsicht seit 2009 wieder ausgeglichener. In den letzten fünf Jahren gab es fünf verschiedene Meister. Die Dominanz von Olympique Lyon scheint somit gebrochen. Nichtsdestotrotz belegte die Mannschaft in den Saisons nach 2008 stets den zweiten oder dritten Platz.

¹⁷ Vgl. weltfussball.de (2012).

¹⁸ Vgl. CIES (2008): 26f.

¹⁹ Vgl. CIES (2008): 27.

²⁰ Vgl. CIES (2008): 28f.

Weitere Ligen

Auf den weiteren Plätzen des UEFA Rankings bis einschließlich Platz zehn folgen Niederlande, Ukraine, Russland und Griechenland. Auch in diesen Ligen dominieren einzelne Teams. In Griechenland bspw. konnte Olympiakos Piräus acht der letzten zehn Meisterschaften gewinnen, was die Attraktivität der Liga negativ beeinflusst hat.

Tabelle 1 zeigt die dominierenden Mannschaften und deren Anzahl nationaler Meisterschaftstitel in den vorderen zehn Ligen des UEFA Rankings von der Saison 2002/2003 bis zur abgelaufenen Saison 2011/2012.

Tabelle 1: Vereine mit den meisten nationalen Meisterschaftstiteln seit 2002/2003 bis 2011/2012²¹

Platz	Land	Vereine (Anzahl Titel)
1	England	Manchester United (5) Chelsea London (3)
2	Spanien	FC Barcelona (5) Real Madrid (4)
3	Deutschland	Bayern München (5) Borussia Dortmund (2)
4	Italien	Inter Mailand (5) Juventus Turin, AC Mailand (jeweils 2)
5	Portugal	FC Porto (7) Benfica Lissabon (2)
6	Frankreich	Olympique Lyon (6)
7	Niederlande	PSV Eindhoven (5)
8	Ukraine	Schachtjor Donezk (5)
9	Russland	ZSKA Moskau (3)
10	Griechenland	Olympiakos Piräus (8)

Die Behauptung, dass die europäischen Fußball-Ligen von wenigen Mannschaften dominiert werden, wird durch diese Tabelle gestärkt. Als besonderes Beispiel ist Spanien zu nennen. Sage und schreibe neun der letzten zehn Meisterschaften gingen entweder an den FC Barcelona oder Real Madrid.

²¹ Datenquelle: weltfussball.de (2012).

2.2 Internationale Wettbewerbe der UEFA

Im folgenden Abschnitt wird die aktuelle Lage in ausgewählten internationalen Wettbewerben der UEFA dargestellt. Artikel 49b der UEFA Statuten listet alle von der UEFA ausgerichteten Wettbewerbe für Vereine im Profifußball auf.

- UEFA Champions League
- UEFA Europa League
- UEFA-Superpokal
- UEFA-Futsal-Pokal
- UEFA Women's Champions League

Die Analyse der aktuellen Lage beschränkt sich auf die UEFA Champions League und die UEFA Europa League, da diese die maßgebenden Wettbewerbe für den Männerfußball in Europa sind.

2.2.1 UEFA Champions League

Die UEFA Champions League, der ehemalige Europapokal der Landesmeister, ist seit ihrem Bestehen das Vorzeigemodell des europäischen Klubfußballs. Mit der CL verbindet man hochklassigen Fußball und die besten Vereinsmannschaften Europas. In der Saison 2010/2011 betrugen die ausgeschütteten Prämienfelder der UEFA an die teilnehmenden Mannschaft 830 Mio. Euro.²² Seit der Umbenennung zur UEFA Champions League (1992) gab es keine Mannschaft, die ihren Titel im darauffolgenden Jahr verteidigen konnte.²³ Dominiert wird die CL seit ihrem Bestehen von Mannschaften aus Spanien, England, Italien und Deutschland.²⁴ Seit ihrer Neugründung 1992 hat bis auf die Saison 2003/2004 stets mindestens ein Verein dieser vier Länder das Endspiel erreicht. Des Weiteren konnten mit Olympique Marseille, FC Porto und Ajax Amsterdam erst drei Vereine die CL gewinnen, die nicht zu den vorderen vier Nationen des UEFA Rankings gehörten. In sechs der letzten sieben Spielzeiten wurden die Halbfinals ausschließlich von Mannschaften dieser vier Länder gebildet. Das mediale Interesse an der CL ist enorm. So waren die TV-Einschaltquoten für CL-Spiele in der Saison 2010/2011 auf Rekordniveau. Das Finale

²² Vgl. UEFA (2012a): 21.

²³ Vgl. UEFA (2012d).

²⁴ Vgl. UEFA (2012d): ebd.

2011 zwischen Barcelona und Manchester United sahen weltweit durchschnittlich 160 Millionen Zuschauer.²⁵ Damit wurde sogar der Super Bowl 2011 deutlich übertroffen, der auf durchschnittlich 111 Mio. Zuschauer kam.²⁶

2.2.2 UEFA Europa League

Die UEFA Europa League (ehemals Europapokal der Pokalsieger, UEFA Cup) ist der zweitwichtigste Wettbewerb für Klubmannschaften der UEFA. Die EL weist ein deutlich größeres Teilnehmerfeld als die CL auf. In der Saison 2011/2012 nahmen insgesamt 194 Mannschaften am Wettbewerb teil.²⁷ Nach den drei Qualifikationsrunden blieben 48 Mannschaften übrig, die sich auf zwölf Gruppen verteilten. In der Saison 2010/2011 betrugen die ausgeschütteten Prämiegelder der UEFA (inkl. TV) insgesamt 157 Mio. €.²⁸ Die Europa League wird nach wie vor von vielen Managern und Vereinsoffiziellen als "Verlierer-Cup" bezeichnet.²⁹

Dies mag zum einen daran liegen, dass die CL attraktiver ist. Zum anderen ist die Differenz der Prämiegelder (siehe Abb. 2) zwischen der CL und der EL enorm.

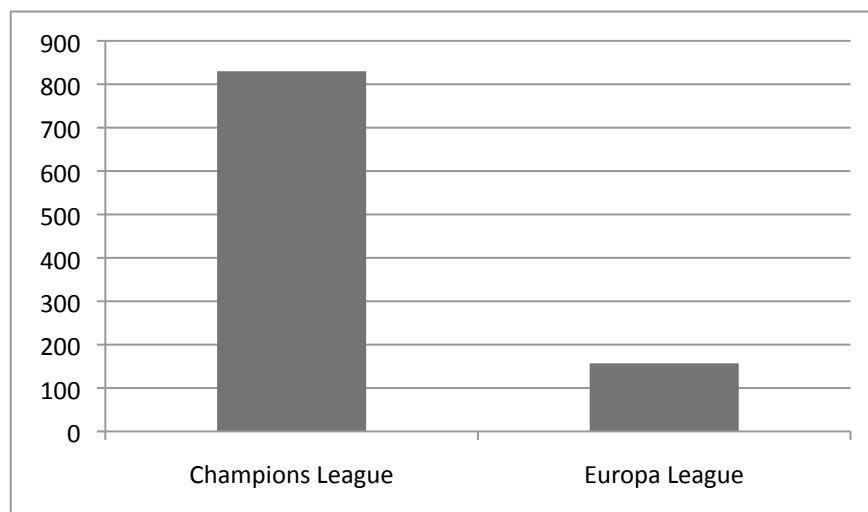


Abbildung 2: Ausgeschüttete Prämiegelder in Mio. € (inkl. TV) der UEFA an die teilnehmenden Mannschaften in der Spielzeit 2011/2011³⁰

²⁵ Vgl. UEFA (2011): 47.

²⁶ Vgl. Klayman (2011).

²⁷ Vgl. UEFA (2012a): 21.

²⁸ Vgl. UEFA (2012a): 21.

²⁹ Vgl. Wallrodt (2011).

³⁰ Vgl. UEFA (2012a): 21.

Auch das mediale Interesse an der EL liegt deutlich hinter der CL. So sahen in Deutschland ca. 2 Millionen Zuschauer das Finale der Europa League 2012 auf Kabel Eins.³¹ Das CL-Finale 2012 kam auf durchschnittlich 16,77 Mio. Zuschauer.³²

Obwohl die Europa League deutlich im Schatten der Champions League steht, ist der Wettbewerb für viele europäische Vereinsmannschaften überlebenswichtig. Kleinere Vereine, die sich mit hohem Aufwand sportlich qualifizieren und anspruchsvolle finanzielle Auflagen erfüllen müssen, benötigen die Einnahmen aus einer Teilnahme am Wettbewerb.

³¹ Vgl. DER WESTEN Online (2012).

³² Vgl. SPIEGEL Online (2012b).

2.3 Probleme und Defizite der Wettbewerbe

Obwohl das mediale Interesse an der CL und EL in Europa hoch ist und auch die Zuschauerzahlen seit Jahren ansteigen, weisen beide Wettbewerbe große Defizite auf.

Die Hauptprobleme in der Übersicht:

- Zu große Teilnehmerfelder: 32 in der CL, 48 EL (Gruppenphase)
- Qualitätsverlust durch osteuropäische Vereine
- Spieltage unter der Woche, Auswärtsfahrten sind problembehaftet
- Pokalmodus ermöglicht viele „Überraschungen“, dadurch geringe Aussagekraft über die beste Mannschaft Europas

Das große Teilnehmerfeld in beiden Wettbewerben hat zu einer „Verwässerung“ geführt. Dadurch, dass sich auch Zweit-, Dritt-, Viertplatzierte für die CL qualifizieren können, ist ein deutlicher Qualitätsverlust eingetreten. Mannschaften konnten mit mäßig guten Ergebnissen in der nationalen Liga in die CL einziehen. Ein konkretes Beispiel hierfür ist die abgelaufene Saison in Spanien. Der Abstand zwischen dem zweitplatzierten FC Barcelona und dem Drittplatzierten Valencia betrug 30 Punkte. Dass sich der Fußballklub aus Valencia damit für die CL qualifiziert hat, scheint sehr schmeichelhaft. Die Bezeichnung „Champion“ für einen Drittplatzierten mit einem so deutlichen Rückstand kann als unangemessen bezeichnet werden.

Des Weiteren qualifizieren sich viele kleine Vereine aus Osteuropa für die Gruppenphase der CL. Diese Teams können zwar die Qualifikationsphasen überstehen, scheitern dann aber in der Gruppenphase und sind meist chancenlos. Beispiele hierfür sind die Vereine Otelul Galati, Dinamo Zagreb, BATE Borissov, die in der abgelaufenen Champions League Saison zusammengekommen nur zwei Punkte einfuhren.³³

Dass die Spieltage beider Wettbewerbe unter der Woche zu späten Anstoßzeiten (CL 20:45 Uhr, EL teils 21:05 Uhr) stattfinden, ist vor allem ein Problem für jüngere Zuschauer. Diese können die Spiele nicht verfolgen, weil sie am nächsten Morgen zur Schule müssen. Auch für Fans, die zu Auswärtsspielen fahren, sind Spieltage unter der

³³ Vgl. Kicker Online (2012).

Woche problematisch. Um z.B. eine Auswärtsfahrt nach Barcelona machen zu können, müssen sie sich den folgenden Arbeitstag freinehmen.

Ein weiteres Defizit insbesondere der CL ist der Wettbewerbsmodus. In der Regel treten die stärkeren Mannschaften erst ab dem Achtelfinale gegeneinander an. Durch eine destruktive Spielweise konnten sich in der jüngsten Vergangenheit Mannschaften durchsetzen, die eine deutlich geringere Spielstärke aufwiesen. Deutlich wurde das am CL-Finale 2012 im Finale in München. Der FC Bayern München war spielerisch deutlich überlegen und für den Zuschauer die eindeutig bessere Mannschaft. Durch eine extrem defensive und destruktive Spielweise sowie einer großen Portion Glück konnte sich jedoch der FC Chelsea im Elfmeterschießen durchsetzen und sich „Europas Champion“ nennen. Unter Berücksichtigung der Art und Weise wie der Titel gewonnen wurde, klingt dies sehr schmeichelhaft. In Pokal-Wettbewerben konnten sich in der Vergangenheit immer wieder die spielerisch schwächeren Mannschaften durchsetzen. Sollte der wichtigste Wettbewerb in Europa hingegen im Ligamodus stattfinden, würde sich die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass tatsächlich die beste Mannschaft Europas zum „Champion“ gekürt wird.

2.4 Notwendigkeit eines neuen Konzepts

2.4.1 Die G-14 und die „Vision Europa“

Die Idee, dass die leistungsstärksten und größten Vereine Europas in einer Liga spielen sollten, ist nicht neu. Im September 2000 gründete eine Gruppe von 14 europäischen Topklubs die so genannte *G-14-Gruppe der europäischen Fußballclubs (G-14)*. Mitglieder waren unter anderem Real Madrid, FC Barcelona und FC Bayern München. Diese damals von der UEFA nicht anerkannte Interessenvereinigung entwarf ein Strategiepapier unter dem Namen „Vision Europa“.³⁴

Dieses Dokument, welches 2006 an die Öffentlichkeit gelang³⁵, enthielt die Gründung einer „Europaliga nach dem Muster nationaler Meisterschaften.“³⁶ Vorbild war die englischen Premier League, in der die Vereine den Spielbetrieb organisierten. Zusätzlich zu der Drohung eine eigene Liga zu gründen, warf die G-14 der UEFA

³⁴ Vgl. SPIEGEL Online (2006).

³⁵ Vgl. Rautenberg (2008): 176.

³⁶ Vgl. SPIEGEL Online (2006).

vor, dass die Champions League durch die Vielzahl osteuropäischer und leistungsschwacher Vereine verwässert worden sei und sprach von einem „deutlichen Qualitätsverlust der Europapokale“.³⁷

2.4.2 Kommerzialisierung des europäischen Fußballs

„Das ‚Spiel‘ oder die Logik des europäischen Spitzenfußballs gehorcht heute mehr denn je einem ökonomischen Prinzip.“³⁸

Diese Aussage des Sozialwissenschaftlers Otto Penz fasst die Lage des Fußballs in Europa sehr treffend zusammen. Längst haben ökonomische Ziele Vorrang vor sportlichen Ambitionen. Erfolge auf internationaler Ebene sind ohne die Prämienfelder der UEFA-Klubwettbewerbe fast unmöglich. Und oft können Topspieler und hohe Gehälter nur durch regelmäßige Teilnahme an der CL und EL finanziert werden.

Dementsprechend finden sich Vereine mit schwacher Wirtschaftsleistung in der Regel in unteren Tabellenregionen wieder. Hin und wieder können sich Vereine mit niedrigem Budget in ihren nationalen Ligen durchsetzen und sich für die lukrativen Wettbewerbe der UEFA qualifizieren. Ein aktuelles Beispiel dafür ist der HSC Montpellier, der in der abgelaufenen Saison 2011/2012 überraschend Meister in Frankreichs höchster Spielklasse wurde. Der Etat der Fußballabteilung betrug lediglich 33 Mio. € und war damit nur der „vierzehnthöchste der Liga“.³⁹ Zum Vergleich: Der Zweitplatzierte Paris St. Germain startete mit einem Etat von 160 Mio. € in die Saison.⁴⁰ Obwohl dreizehn Mannschaften einen höheren Etat aufwiesen, konnte sich die Mannschaft den ersten Titel in der Vereinsgeschichte und die damit verbundene Teilnahme an der CL sichern. In der Regel jedoch spielen in den Topligen Europas jedes Jahr die gleichen Mannschaften um den Meisterschaftstitel. Dies wurde im Abschnitt 2.1 belegt.

Das „Konzert der Großen“ im europäischen Spitzenfußball und die fortschreitende Ökonomisierung werden mit Argwohn betrachtet. So bezeichnen die Sozialwissenschaftler Giulianotti und Robertson die modernen Topvereine Europas als „transnationale Vereine“, die über globale Fangemeinden und Merchandising-Konsumenten

³⁷ Vgl. SPIEGEL Online (2006).

³⁸ Penz (2009): 103.

³⁹ SPIEGEL Online (2012b).

⁴⁰ Vgl. SPIEGEL Online (2012b).

verfügen.⁴¹ Tatsächlich werden viele Fußballvereine in der heutigen Zeit als gewinnorientierte Unternehmen geführt. Der moderne Fußballklub hat seine Lizenzspieler-Abteilung ausgegliedert und in eine GmbH transformiert. In der Bundesliga sind die als Verein organisierten Mannschaften bereits in der Unterzahl (siehe Abbildung 3).

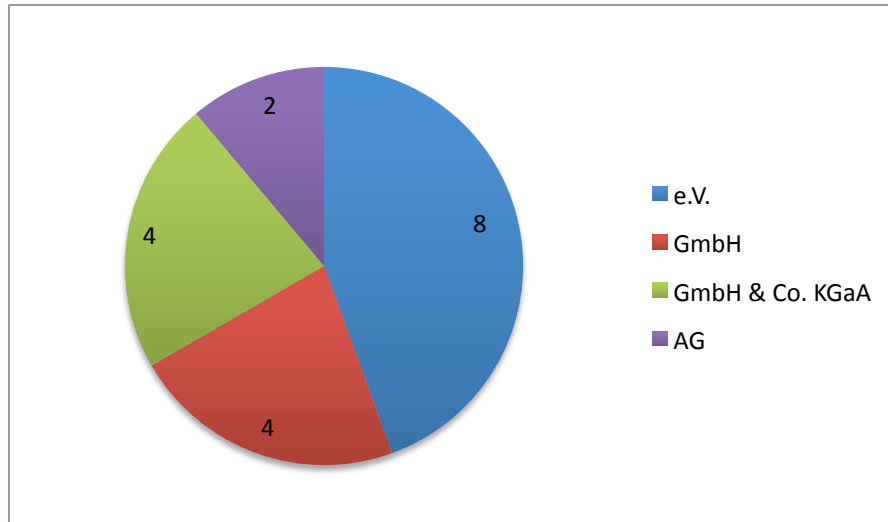


Abbildung 3: Rechtsformen in der deutschen Fußball-Bundesliga (Saison 09/10)⁴²

Diese Entwicklung muss jedoch nicht zwingend als negativ betrachtet werden. In Hinsicht der wirtschaftlichen Effizienz ist die Rechtsform „eingetragener Verein“ sogar die „ungünstigste Rechtsform für einen Bundesligaklub“.⁴³ Zudem bleibt der Fußball an sich trotz fortschreitender Kommerzialisierung laut dem ehemaligen DFB-Präsidenten Egidius Braun eine „Konstante im Wandel der Zeit“.⁴⁴ Die Historikerin Christane Eisenberg spricht sogar davon, dass in manchen Ländern, wie z.B. Russland und Australien, die mangelhafte Kommerzialisierung die Zukunft des Fußballs gefährde.⁴⁵

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass es wohl nur noch eine Frage der Zeit sein wird, bis alle Fußballvereine, bzw. deren Lizenzspieler-Abteilungen, als Unternehmen geführt werden. Die Wandlung der Rechtsform eines Profifußballklubs vom e.V. zu einem gewinnorientierten Unternehmen scheint in der heutigen Zeit notwendig, um den sportlichen und ökonomischen Anforderungen gerecht zu werden.

⁴¹ Vgl. Giulianotti/Robertson (2002): 234.

⁴² Vgl. Daumann (2011): 136.

⁴³ Erning (2000): 217.

⁴⁴ Vgl. Giulianotti/Robertson (2002): 234.

⁴⁵ Vgl. Eisenberg (1997): 20.

3 Entwicklung einer neuen „Super-Liga“

Die Notwendigkeit eines neuen Konzepts für den europäischen Fußballwettbewerb im Profifußball wurde im vorherigen Kapitel erläutert. Im Hinblick auf das enorme Vermarktungspotenzial einer neuen, europäischen Fußball-Liga wird im folgenden Kapitel aufgezeigt, wie eine solche Liga aussehen könnte und welche Aspekte besonders beachtet werden müssen.

3.1 Vorüberlegungen

Bevor konkrete Umsetzungsvorschläge zur Liga folgen, werden an dieser Stelle Vorüberlegungen angestellt. Erst nachdem Gedanken zum Sinn und Zweck einer solchen Liga gemacht und die grobe Richtung vorgegeben wurde, ist es möglich, das Modell zu konkretisieren.

Im Wesentlichen besteht der Sinn und Zweck der Liga darin, die beste (also spielstärkste) Vereinsmannschaft Europas zu ermitteln. Im Unterkapitel 3.3.2. wird dargelegt, weshalb sich hierfür eine Liga nach dem Vorbild einer nationalen Meisterschaft am besten eignet. Um dem bereits erwähnten Qualitätsverlust der Europapokale entgegenzuwirken, sollte die Teilnehmerzahl dieser Liga (im folgenden „Superliga“ genannt) nicht höher als die einer nationalen Meisterschaft (ca. 18-20 Teilnehmer) sein. Der Kreis der teilnehmenden Mannschaften müsste demnach möglichst „elitär“ im positiven Sinne gehalten werden. Eine Teilnehmerzahl von 14-16 Mannschaften wäre ebenfalls denkbar und sinnvoll.

Da bei dieser Ausarbeitung das Vermarktungspotenzial der Superliga im Fokus steht, sollte neben den Vermarktungsmöglichkeiten in Europa auch über eine weltweite Vermarktung nachgedacht werden. Obwohl viele Vereine in dieser Hinsicht schon sehr aktiv sind, scheint es noch Luft nach oben zu geben. Eine Liga, die weltweit Beachtung genießt (wie beispielsweise die CL), muss eine enorme Attraktivität aufweisen. Ein Teil dieser Attraktivität wird durch das Teilnehmerfeld gewährleistet. Wenn sich die besten Teams aus Europa messen, sind hohe Zuschauerzahlen garantiert.

Die folgenden Abschnitte behandeln die Organisation von Ligen allgemein und der Superliga im speziellen.

3.2 Definition und Aufgaben

Im Sportbereich wird eine Liga als eine Wettkampfklasse definiert, in der eine festgelegte Anzahl von Vereinsmannschaften, die sich qualifiziert haben, gegeneinander antreten, um einen Titel auszuspielen. Die Ausspielung erfolgt nach einem einheitlichen Regelwerk in einer festgelegten, zeitlichen Periode.⁴⁶

Nach Sportwissenschaftler Frank Daumann müssen durch eine Liga folgende Aspekte gelöst werden:⁴⁷

- 1) Teilnahmevoraussetzung
- 2) Installation und Durchsetzung eines Regelwerks, Wettkampfformat und Spielplan
- 3) Regelungen für ligaspezifische Probleme (sportliche Integrität, unausgeglichener sportlicher Wettbewerb)

In den folgenden Abschnitten werden diese Aufgabenfelder der Liga in erweiterter Form dargestellt. Zusätzlich werden bei der Projektion auf die Superliga entstandene Aufgaben und Probleme aufgezeigt.

⁴⁶ Vgl. Daumann (2011): 122.

⁴⁷ Vgl. Daumann (2011): 122f.

3.3 Charakteristika der Liga

Im folgenden werden die Charakteristika der Liga definiert. Den wichtigsten Merkmalen aus ökonomischer Sicht, gemäß Daumann⁴⁸, werden organisatorische Merkmale hinzugefügt.

Die Merkmale in der Übersicht:

- 1) Teilnahmevoraussetzungen
- 2) Wettkampfformat
- 3) Einbindung in das Ligensystem
- 4) Lenkungsstrukturen
- 5) Finanzverfassung
- 6) Logistik

Diese Merkmale und ihre Anwendung auf die Superliga werden in den folgenden Unterkapiteln behandelt.

3.3.1 Teilnahmevoraussetzung

Die Zugangsberechtigung einzelner Teams zur neuen Superliga ist ein zentraler Punkt für die Organisation der Liga. Da es sich bei der neuen Superliga um eine Neugründung handelt, muss eine bestimmte Anzahl von Mannschaften für die Liga ausgewählt werden. Hierfür ist eine aussagekräftige Berechnungsgrundlage erforderlich.

Neben nationalen Erfolgen haben vor allem internationale Ergebnisse einer Mannschaft Aussagekraft über die Leistungsstärke. Hierfür hat die UEFA eine Rangliste erstellt, für die die Ergebnisse der Mannschaften aus den UEFA-Wettbewerben CL und EL relevant sind. Diese Rangliste, bestehend aus den so genannten „Klub-Koeffizienten“, wird von der UEFA nach jeder Europapokalrunde aktualisiert.⁴⁹

Eine Teilnahme eines Klubs an einem Europapokalwettbewerb setzt voraus, dass dieser in der nationalen Meisterschaft einen der vorderen Plätze belegt hat. Demnach

⁴⁸ Vgl. Daumann (2011): 123.

⁴⁹ Vgl. UEFA (2012c).

scheint die UEFA-Rangliste der Klub-Koeffizienten eine angemessene Berechnungsgrundlage zu sein, um das Teilnehmerfeld der Superliga festzulegen.

Da eine Gründung einer neuen Liga nicht von heute auf morgen geschehen kann, ist es sinnvoll, mit fünf Jahren Vorbereitungszeit zu planen. Bis zu diesem Zeitpunkt wird es eine neue, aktualisierte Klubrangliste geben, die eine hohe Aussagekraft über die aktuelle Leistungsstärke der europäischen Vereinsmannschaften besitzt.

Angenommen die Superliga würde in der Saison 2012/2013 starten, so würde das Teilnehmerfeld wie folgt aussehen (Tabelle 2):

Tabelle 2: UEFA-Rangliste der Klub-Koeffizienten 2011/2012⁵⁰

Nr.	Verein	Land	Punkte
1	FC Barcelona	Spanien	157.837
2	Manchester United FC	England	141.882
3	Chelsea FC	England	135.882
4	FC Bayern München	Deutschland	133.037
5	Real Madrid CF	Spanien	121.837
6	Arsenal FC	England	113.882
7	Inter Mailand	Italien	104.996
8	Atlético Madrid	Spanien	100.837
9	FC Porto	Portugal	98.069
10	Olympique Lyon	Frankreich	94.835
11	Liverpool FC	England	90.882
12	AC Milan	Italien	89.996
13	Valencia FC	Spanien	89.837
14	Benfica Lissabon	Portugal	87.069

Die vorgeschlagenen fünf Jahre bis zur Etablierung der Superliga würde den Vereinen die Möglichkeit geben, sich auf sportliche Art und Weise für diese Liga zu qualifizieren. Die Vereine würden sehr wahrscheinlich hohe Investitionen in die Lizenzspielerabteilung tätigen, um die lukrative Teilnahme zu sichern. Dass dies auch zu einem „Rattenrennen“ führen kann, ist offensichtlich. Klubs, die trotz enormen Geldaufwandes an der

⁵⁰ Datenquelle: UEFA (2012c).

Teilnahme scheitern, hätten es mit finanziellen Schwierigkeiten zu tun. Jedoch könnte man argumentieren, dass dies im Profisport zum Alltagsgeschäft gehört. Mit hohen Investitionen ist stets ein enormes Risiko verbunden. Es wäre also die Aufgabe der Klubs, eine finanziell machbare Strategie zu erstellen, um sich für die Superliga zu qualifizieren.

3.3.2 Wettkampfformat

Wettkampfformate sind vonnöten, wenn mehrere Teams gegeneinander antreten, um den Sieger zu ermitteln. Hierbei unterscheidet man zwischen dem „Round Robin“ (auch: „Jeder gegen Jeden“) und dem „Elimination Tournament“ („K.o.-System“).⁵¹ Die nationalen Profiligen im europäischen Spitzenfußball sind i.d.R. nach Round Robin organisiert.⁵² Jedes Team tritt zweimal gegen jede andere Mannschaft der Liga an. Die Saison ist durch die Hin- und Rückrunde in zwei Hälften geteilt. Eine Kombination beider Formen weist das Wettkampfformat der UEFA Champions League auf. Nach der Gruppenphase, die im Round Robin ausgetragen wird, treten die übriggebliebenen Mannschaften in einem Elimination Tournament gegeneinander an.

Da die Superliga einer nationalen Meisterschaft angepasst werden soll, wird eine spezielle Version des Round Robin als Wettkampfformat festgelegt.

Anstatt der gewohnten zwei Spiele gegen jede Mannschaft, wird eine zusätzliche Begegnung auf neutralem Boden eingeführt. Ein Grund hierfür ist die mit 14 teilnehmenden Mannschaften geringe Größe der Liga. Eine Saison mit 26 Spielen pro Klub durchzuführen, wäre zwar möglich, würde jedoch zu großen Lücken im Spielkalender führen. Die zusätzliche dritte Partie würde die Spielanzahl auf 39 erweitern. Dies entspricht in etwa der Gesamtanzahl von Spielen der englischen Premier League und der spanischen Primera División (38). Von einer größeren Zusatzbelastung für die Teams könnte da keine Rede sein.

Sportlich gesehen hat das Spiel auf neutralem Boden den Nutzen, dass keine der Mannschaften den indirekten Vorteil eines Heimspiels (Fans, Platz, Anfahrt) hat. Somit wäre ein weiteres Mittel gegeben, um die beste Mannschaft Europas zu ermitteln.

⁵¹ Vgl. Daumann (2011): 127.

⁵² Vgl. Daumann (2011): 127.

Ein weiterer Grund für die Spielplanerweiterung ist ein vermarktungsorientierter Aspekt: Die Partien auf neutralem Boden könnten in jedem großen Stadion in Europa ausgetragen werden. Auf diese Weise könnten neue Märkte erschlossen werden, bzw. könnte das Fußballinteresse in bestimmten Regionen enorm erhöht werden. Würde etwa Bayern München gegen Real Madrid in Irlands Aviva Stadium spielen, könnte dies im Optimalfall zu einem Fußball-Boom im Austragungsland führen. Eventuell würde sich sogar der Zuschauerrückgang in Italien durch Partien der Superliga aufhalten lassen.

Denkbar wäre auch, dass die Spiele nicht nur in Europa, sondern weltweit stattfinden könnten. Freundschaftsspiele in entfernten Regionen (unerschlossene Märkte) sind schon seit geraumer Zeit Teil der Marketingkampagnen von Europas Topklubs.⁵³ Die Möglichkeiten der Vermarktung eines Superligaspiels in Tokyo bspw. sind nicht nur für die Veranstalter der Liga attraktiv. Auch die Mannschaften würden davon profitieren und könnten dadurch ihre Bekanntheit steigern.

Auf- und Abstieg

Die nationalen Meisterschaften in Europa weisen festgelegte Auf- und Abstiegsregelungen auf. Durch das Ermöglichen von sportlichen Auf- und Abstiegen in eine höhere, bzw. niedrigere Spielklasse werden die Ligen als „offen“ bezeichnet. Geschlossene Ligen sind vor allem im nordamerikanischen Profisport zu finden (NBA, NFL, MLS). Tabelle 3 zeigt die Unterschiede zwischen offenen und geschlossenen Ligen im Profisport.

Tabelle 3: Unterschiede zwischen offenen und geschlossenen Ligen⁵⁴

Kriterium	Offene Liga	Geschlossene Liga
Sportlicher Auf- und Abstieg	Möglich, an erfolgreiche Lizenzvergabe geknüpft	Nicht möglich, Aufstieg nur durch Erwerb eines Franchiserechts
Ligagröße	variabel	variabel, i.d.R. sehr groß
Nachwuchsteams	vorhanden	nicht vorhanden
Wettkampfformat	Round Robin (Jeder gegen Jeden, Hin- und Rückrunde)	Round Robin mit anschließenden Play-Offs
Umzug von Teams in andere Städte	i.d.R. nicht möglich, da Vereinsname an Ort gebunden	Möglich

⁵³ Vgl. SID (2008).

⁵⁴ Vgl. Daumann (2011): 128ff.

Für die Superliga sollte das Konzept der offenen Liga gewählt werden. Zum einen wird dadurch dem UEFA-Gedanken der Chancengleichheit⁵⁵ entsprochen, d.h. jeder Verein hat eine theoretische Möglichkeit, in die neue Liga aufzusteigen. Zum anderen fördert dies den sportlichen Ehrgeiz der Lizenzvereine in der Liga zu bleiben und den Klassenerhalt zu sichern.

Die Auf- und Abstiegsregelung besteht demnach daraus, dass die Mannschaften, die die unteren beiden Tabellenplätze belegen, direkt absteigen und wieder in ihre nationalen Meisterschaften eingegliedert werden.

Relegationsspiele um den Verbleib in der Liga und die damit verbundenen Relegationssplätze in der Tabelle sind für die Superliga nicht unbedingt angebracht, da höchstwahrscheinlich die sportliche Qualität der Mannschaft nicht ausgereicht hat, um in der Liga zu bleiben. Zumal sind Relegationsspiele problembehaftet. Dies wurde vor allem in der abgelaufenen Saison 2011/12 der deutschen Bundesliga deutlich. Bei beiden Entscheidungsspielen um den Aufstieg in die 1. und 2. Bundesliga kam es zu Ausschreitungen und Unruhen auf und neben dem Spielfeld.⁵⁶ Die von den Medien hochstilisierte Spannung dieser Spiele und der enorme Leistungsdruck für beide Mannschaften mögen Erklärungen für solche Entwicklungen sein.

Des Weiteren kann die Existenz eines ganzen Fußballclubs durch die finanziellen Konsequenzen eines sportlichen Abstiegs stark gefährdet sein. So drohte dem ehemaligen Bundesligisten DSC Arminia Bielefeld nach dem Abstieg aus der 2. Bundesliga im Jahre 2010 die Insolvenz.⁵⁷ Dem Fußball-Onlineportal SPOX zufolge, konnte diese nur durch eine Ausgliederung des Stadions noch abgewendet werden. Der Club bekam letztendlich die Lizenz für die 3. Liga.⁵⁸ An diesem Beispiel ist zu erkennen, dass der Auf- bzw. Abstieg nicht von zwei Spielen am Ende der Saison abhängen sollte. Zudem wird durch den direkten Abstiegsplatz ermöglicht, dass die Vereinsverantwortlichen früher mit den Konsequenzen eines Ligawechsels planen können.

Spielplan und Spieltage

Der Spielmodus der neuen Liga wird dem Modell der nationalen Meisterschaften angepasst. Die Liga besteht aus 14 Mannschaften, um den Kreis der Teams möglichst klein

⁵⁵ Vgl. UEFA (2010): 1.

⁵⁶ Vgl. SID (2012).

⁵⁷ Vgl. SPOX (2011).

⁵⁸ Vgl. DFB (2011).

und leistungsstark zu halten. Es wird, wie in den nationalen Meisterschaften, eine Hinrunde und eine Rückrunde ausgespielt. Zusätzlich dazu gibt es Zusatz-Runde mit den Partien auf neutralem Boden. Die Spielorte für diese Runde, die im Idealfall an den letzten 13 Spieltagen ausgetragen wird, können beliebig variiert werden. Bei der Auswahl der Austragungsorte sollten vor allem die Stadiongröße und eine einwandfreie Infrastruktur ausschlaggebend sein. Des Weiteren sollte eine Begegnung zwischen zwei Mannschaften aus derselben Region nicht zu weit entfernt von beiden Heimorten stattfinden. Ansonsten würde die Ticketnachfrage seitens der Vereinsanhängerschaft womöglich sehr gering sein.

Eine Möglichkeit, den Spielplan zu beeinflussen, besteht darin, bestimmte Paarungen erst gegen Ende der Saison stattfinden zu lassen. So wurde beispielsweise bei der FIFA WM 2006 im Vorfeld dafür gesorgt, dass die Favoriten Deutschland und Brasilien erst im Finale aufeinander treffen konnten.⁵⁹ Übertragen auf die Superliga könnte das bedeuten, dass die vermeintlichen Favoriten auf die Meisterschaft erst am Ende der Saison aufeinandertreffen.

Ein Spieltag der Superliga könnte so aussehen, dass die einzelnen Meisterschaftsspiele am Wochenende zeitversetzt stattfinden. Für eine optimale Vermarktung (insb. TV-Berichterstattung) werden die Spieltage über drei Tage verteilt (Freitag bis Sonntag).

Musterspieltag:

Freitag:	20:00 Uhr - Spiel 1
Samstag:	13:30 Uhr - Spiel 2, 3
	17:00 Uhr - Spiele 4, 5
Sonntag:	18:00 Uhr - Spiel 6
	20:00 Uhr - Spiel 7

Hierbei gilt es zu beachten, dass mit den nationalen Ligen eine Konkurrenzsituation um die Gunst der TV-Zuschauer besteht.

⁵⁹ Vgl. Niersbach (2006): 42.

3.3.3 Einbindung in das Ligensystem

Das Ligensystem der UEFA, zu dem i.w.S. auch die nationalen Meisterschaften zählen, ist so konzipiert, dass ein Verein an der Meisterschaft seines Nationalverbandes teilnimmt (z.B. DFB – Bundesliga) und sich zusätzlich für internationale Wettbewerbe (CL und EL) qualifizieren kann. Ein Club kann also zwei Ligen angehören. Diese Form der multiplen Mitgliedschaft hat „zentrale ökonomische Auswirkungen auf die beteiligten Ligen.“⁶⁰ Somit wird der Vorgang zum Drahtseilakt. Die Superliga muss auf eine Art und Weise in das Ligensystem integriert werden, sodass weder nationale noch internationale Wettbewerbe ersetzt werden sollen. Eine Einbindung in ein bestehendes Ligensystem erfolgt nach Daumann entweder vertikal oder horizontal.⁶¹ Während bei der vertikalen Einbindung die Liga in ein über- und untergeordnetes, hierarchisches System eingebunden wird, existieren bei der horizontalen Einbindung mehrere Ligen auf der gleichen Ebene. Der europäische Profifußball ist hauptsächlich hierarchisch (vertikal) strukturiert. Abbildung 4 zeigt die Einbindung der Superliga in das Ligensystem der UEFA.

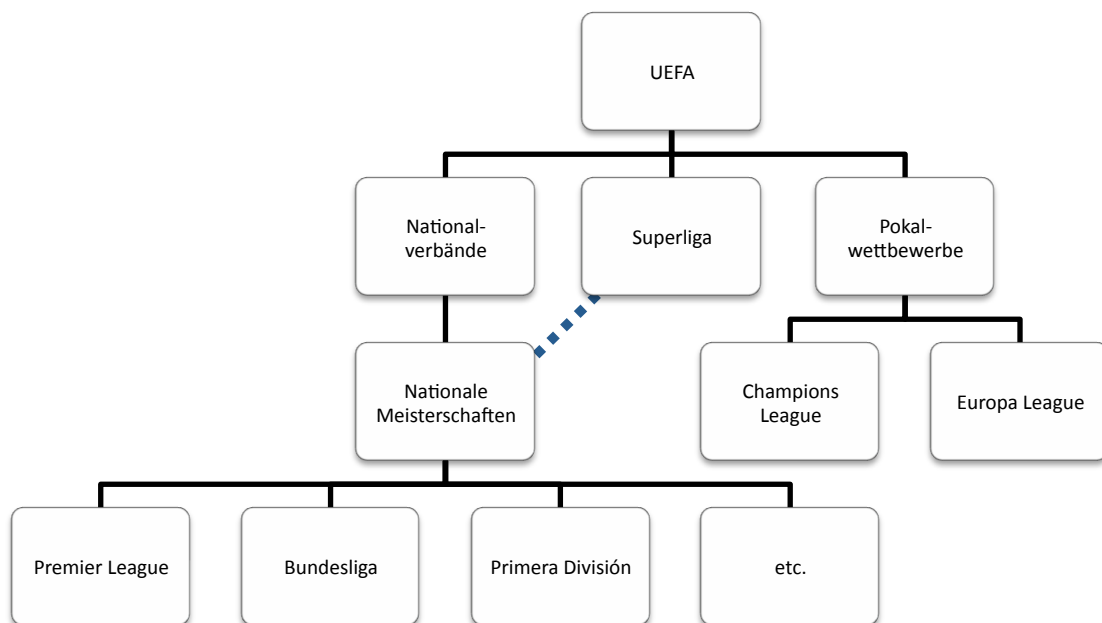


Abbildung 4: Einbindung der Superliga in das Ligensystem⁶²

⁶⁰ Daumann (2011): 131.

⁶¹ Vgl. Daumann (2012): 129.

⁶² Quelle: UEFA (2012a), eigene Darstellung.

In dem Schaubild ist die Superliga, obwohl sie vom Spielmodus her einer nationalen Meisterschaft ähnelt, ein exklusiver Wettbewerb⁶³, der von der UEFA ausgerichtet wird. Die gestrichelte Linie stellt die Auf- und Abstiegsregelung dar. Eine Mannschaft, die z.B. aus der Superliga absteigt, wird wieder in die nationale Meisterschaft integriert. Die aufsteigenden Teams werden aus ihren Ligen ausgegliedert und wechseln in die Superliga.

Dass es hierbei zu Schwierigkeiten insbesondere bei der Organisation und Planung der nationalen Ligen kommen kann, steht außer Frage. Die wesentliche Voraussetzung für diese Aufstiegsregelung wäre eine hohe Flexibilität seitens der Veranstalter aller Teilnehmerländer.

⁶³ Zur Exklusivität von Ligen siehe Abschnitt 3.4.

3.3.4 Lenkungsstrukturen

Um das Verhalten der beteiligten Akteure zu regulieren, werden Lenkungsstrukturen geschaffen. Die UEFA würde, bezogen auf die Superliga, die externe Steuerungsinstitution bilden. Sie sorgt dafür, dass die international gültigen Spielregeln durchgesetzt werden, achtet auf Verhaltensregeln (Doping-Verbot, Fairplay, Respekt) und hat Einfluss auf die Organisation.

Daumann zufolge erweisen sich die folgenden Ebenen von Lenkungsstrukturen im Rahmen einer Liga als bedeutsam:⁶⁴

- Das Verhältnis zwischen der Liga und einer externen Steuerungsinstitution
- Das Verhältnis zwischen der Liga und den Clubs
- Das Verhältnis zwischen den Clubs und den „Eigentümern“

Die folgende Abbildung veranschaulicht die verschiedenen Ebenen von Lenkungsstrukturen im konkreten Fall der Superliga.

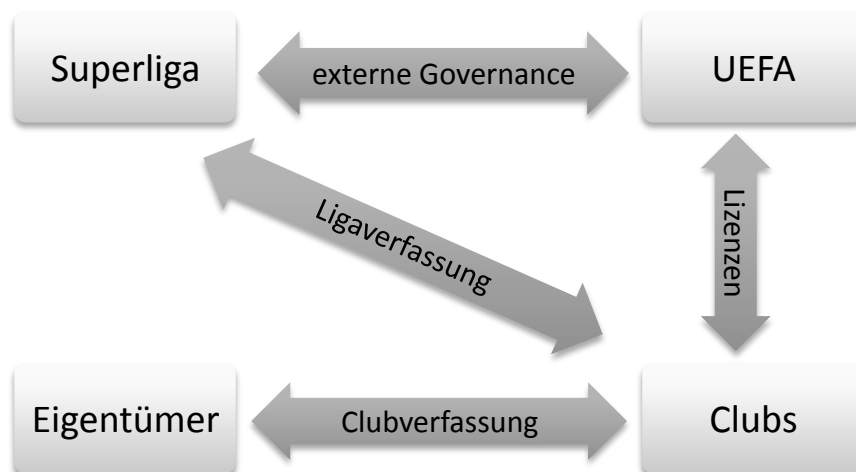


Abbildung 5: Ebenen der Lenkungsstrukturen am Beispiel der Superliga (Quelle: Eigene Darstellung)

Das Verhältnis zwischen der Liga und der UEFA wird als externe Governance bezeichnet. Zwischen der Liga und den Clubs besteht eine Ligaverfassung; zwischen den Clubs wiederum und ihren Eigentümern (sofern vorhanden) besteht eine Clubverfassung. Die Lizenzen werden von der UEFA, wie im Falle der CL und EL, an die beantragenden Clubs vergeben.

⁶⁴ Daumann (2011): 132.

3.3.5 Finanzverfassung

Die Finanzverfassung legt die Einnahmengenerierung der einzelnen Vereine fest. Daumann zufolge kann die Erzielung von Einnahmen auf zwei Arten geschehen:⁶⁵

- Zentral, durch die Liga
- Dezentral, Clubs erwirtschaften Erlöse selbst

Zentrale Einnahmengenerierung wird vor allem in den amerikanischen Profiligen angewandt. Die Liga arbeitet als ligaeigenes Unternehmen und vermarktet neben den TV-Rechten auch die Mannschaftsnamen und -logos sowie die Ticketeinnahmen.⁶⁶

Im Gegensatz dazu ist das Einnahmensystem des europäischen Spitzenfußballs dezentral aufgebaut. Die Vereine haben i.d.R. ihre eigene Marketing-Abteilungen und vermarkten sich selbst. Die Prämienausschüttung der UEFA an die teilnehmenden Mannschaften stellt hingegen eine zentrale Einnahmengenerierung dar. Somit kann man auch von einer Mischform sprechen.

Auf das Beispiel der Superliga angewandt, würde eine solche Mischform ebenfalls sinnvoll sein. Auf diese Weise erwirtschaftet die teilnehmende Mannschaft ihren Erlös durch eigene Vermarktung. Gleichzeitig gibt der Ligaveranstalter, die UEFA, einen Teil seines Umsatzes an die Vereine ab.

⁶⁵ Vgl. Daumann (2011): 140.

⁶⁶ Vgl. Daumann (2011): ebd.

3.3.6 Logistik

Der logistische Aufwand für alle Beteiligten der Superliga ist von großer Bedeutung. Jedes zweite Wochenende müsste eine Mannschaft weite Strecken für Auswärtsfahrten zurücklegen. Jedoch ist dieser Aufwand kaum größer als bisher. Eine Mannschaft, die neben ihrer nationalen Meisterschaft auch in der CL oder EL spielt, muss ebenfalls enormen logistischen Aufwand in Kauf nehmen. Für Auswärtsspiele mussten die Mannschaften quer durch Europa reisen.

Die Superliga hätte für die Teilnehmer den Vorteil, dass sie nicht an weiteren UEFA-Wettbewerben teilnehmen würden. Insofern ist der zusätzliche Aufwand in Bezug auf die Logistik nicht übermäßig hoch. Tabelle 4 zeigt die zurückgelegte Kilometerzahl und den Durchschnittswert (Km pro Auswärtsfahrt) von Mannschaften, die an der UEFA Champions League und/oder Europa League Saison 2011/2012 teilnahmen. Im Vergleich dazu sind die Werte bei einer möglichen Teilnahme an der Superliga angegeben.⁶⁷

Tabelle 4: Zurückgelegte Kilometer europäischer Topklubs zu Auswärtsspielen der CL/EL-Saison 2011/2012 und der möglichen Superliga (in km, Luftlinie)⁶⁸

Mannschaft	Anzahl Spiele CL/EL	Kilometer CL	Anzahl Spiele Superliga	Kilometer Superliga
Bayern München	7	5.791 Ø 965	13	14.548 Ø 1.119
Real Madrid	6	12.316 Ø 2.052	13	11.671 Ø 897
Manchester United	5	6.667 Ø 1.333	13	13.298 Ø 1.022

Es wird deutlich, dass der Aufwand für einige Klubs in einer möglichen Superliga höher ausfallen könnte, als es in der CL der Fall war (z.B. Bayern München). Jedoch ist der Durchschnittswert für Auswärtsfahrten in der Superliga nur marginal höher als für die CL. Interessant ist die Statistik in Bezug auf Real Madrid: In der Superliga würde die Mannschaft in 13 Auswärtsfahrten insgesamt weniger Kilometer zurücklegen müssen,

⁶⁷ Die ausführliche Tabelle ist im Anhang zu finden.

⁶⁸ Quelle: Eigene Erhebung (siehe Anlagen).

als sie es für sechs Begegnungen in der CL-Saison 2011/2012 tatsächlich mussten. Auch der Durchschnittswert ist bei der Superliga deutlich niedriger.

Der logistische Aufwand ist in der Superliga demnach für manche Vereine größer, für andere jedoch auch deutlich geringer. Zudem würden die Partien der nationalen Meisterschaft wegfallen. Somit hält das Argument, dass die Gründung einer internationalen Liga im Meisterschaftsmodus mit einem hohen logistischen Mehraufwand für die Vereine verbunden ist, genauer Betrachtung nicht stand.

3.3.7 Rechtliches

Die Grundvoraussetzung für die Gründung eines neuen Wettbewerbs ist die rechtliche Machbarkeit. Der rechtliche Rahmen für die Wettbewerbe der UEFA ist in den UEFA Statuten festgelegt. Artikel 49c der UEFA Statuten besagt:

„Das Exekutivkomitee entscheidet über die Neuschaffung und Übernahme weiterer Wettbewerbe sowie über die Aufhebung bisheriger Wettbewerbe.“⁶⁹

Hierfür ist es notwendig die Organisationsstruktur der UEFA nachzuvollziehen. Das folgende Schaubild (vereinfacht) stellt die Organisation und Entscheidungsstrukturen innerhalb der UEFA dar.

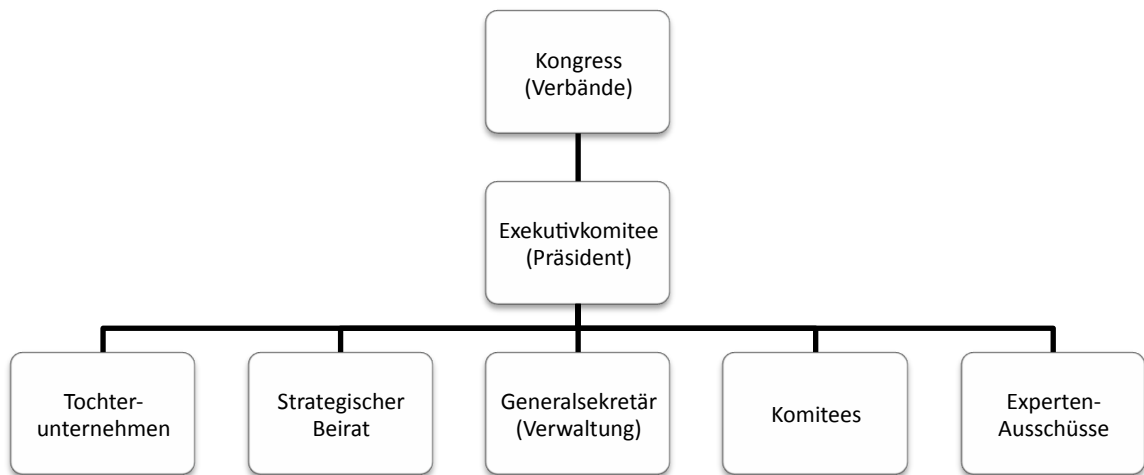


Abbildung 6: Organe der UEFA⁷⁰

Das Exekutivkomitee der UEFA ist mit der Geschäftsführung beauftragt. Die Festlegung der Organisation ist eine Hauptaufgabe des Organs. Für Abstimmungen gilt, soweit nichts anderes beschlossen wird, die einfache Mehrheit der anwesenden stimmberechtigten Mitglieder.⁷¹ Die rechtliche Machbarkeit der Superliga ist demnach gegeben, da eine Wettbewerbsgründung durch das Exekutivkomitee mit einer einfachen Mehrheit beschlossen werden kann.

⁶⁹ Vgl. UEFA (2010): 20.

⁷⁰ Vgl. UEFA (2010): 6.

⁷¹ Vgl. UEFA (2010): 11.

3.4 Probleme und Lösungsansätze

Für das Verständnis der Problematik ist eine Betrachtung der Exklusivität einer neuen Liga vonnöten. Eine Liga ist „exklusiv“ gestaltet, wenn jeder Club lediglich einer Liga angehört.⁷² Die Champions League und die Europa League bilden Ausnahmen, da die Teams zusätzlich einer nationalen Liga angehören. Diese Ligen sind also nicht-exklusiv. Laut Daumann hat diese „multiple Mitgliedschaft“ folgende Auswirkungen auf die beteiligten Ligen und Clubs:⁷³

- Substitutionseffekt: Die Nachfrage wird von den nationalen Ligen auf die Superliga umgelenkt. Damit verliert die nationale Meisterschaft an Stellenwert.
- Struktureffekt: Die Nachfragestruktur wird sich verändern. Das Interesse an Spielen von Mannschaften, die nicht an der Superliga teilnehmen, verringert sich.
- Kontaminationseffekt: Die Spielstärke der Mannschaften wird heterogener. Höhere Einnahmen (bedingt durch die Teilnahme an der Superliga) führen dazu, dass sich das sportliche Ungleichgewicht erhöht.
- Ein Verein, der seine Ziele in einer der beiden Ligen nicht mehr erreichen kann, konzentriert sich auf die Spiele der anderen Liga. Dadurch nimmt die Qualität der anderen Liga ab.

Eine Lösung für die genannten Nachteile sei die Beseitigung der Möglichkeit multipler Mitgliedschaften, d.h. die Liga müsste exklusiv gestaltet werden. Die Entwertung der nationalen Liga bleibe trotzdem bestehen.

Dieser Lösungsansatz Daumanns scheint plausibel, jedoch ist er gleichzeitig etwas oberflächlich. Der Behauptung, dass die nationale Liga an Wert verlieren würde, ist folgendes zu entgegen:

- Die nationalen Ligen haben eine lange und ereignisreiche Tradition. Der Stellenwert konnte bisher weder durch Änderungen im Regelwerk (Abseits, Beschränkung von Auswechslungen, etc.) noch durch die Einführung der Europapokale vermindert werden. Dies wird durch konstant hohe Zuschauerzahlen belegt.

⁷² Daumann (2011): 131.

⁷³ Daumann (2011): 131.

- Die wirtschaftliche Entwicklung der größten Ligen Europas ist sehr positiv.⁷⁴ Gleichzeitig steigen die Umsätze der europäischen Wettbewerbe.⁷⁵
- Die Anhänger eines Vereins werden ihren Verein höchstwahrscheinlich auch unterstützen, wenn dieser sich nicht für die Superliga qualifizieren sollte. Vielmehr scheint es möglicher, dass sich der normale „Fan“ zusätzlich für Teams aus der Superliga interessiert. Heutzutage wird es längst akzeptiert, Anhänger von mehreren Klubs zu sein.

Demnach sind der Substitutionseffekt und der Struktureffekt bei der Integration einer exklusiven Superliga zu vernachlässigen. Der Kontaminationseffekt stellt hingegen ein deutlich größeres Problem dar. Das Ungleichgewicht in den nationalen Ligen in Bezug auf die Spielstärke und das Budget der Mannschaften ist in Kapitel 2 bereits beschrieben worden. Des Weiteren führt die hohe Prämienausschüttung der UEFA an die Teilnehmer ihrer internationalen Wettbewerbe zur Zeit dazu, dass die reichen Klubs reicher werden und die finanzschwachen Vereine auf der Strecke bleiben.

Die neue Superliga sollte folglich so organisiert sein, dass dem entgegengewirkt werden kann. Eine mögliche Lösung wäre eine Umverteilungsmaßnahme⁷⁶, von der in erster Linie Vereine mit einem niedrigen Budget profitieren. Im Optimalfall gibt jeder Verein einen festgelegten Prozentsatz seiner Einnahmen an den Ligaveranstalter ab. Diese Einnahmen werden am Ende der Saison von unten nach oben verteilt, d.h. die Klubs auf den unteren Tabellenplätzen bekommen einen größeren Anteil als die Vorderplatzierten. Die Maßnahme wird dadurch eingeschränkt, dass sie nur funktionieren würde, wenn neben der Superliga auch die nationalen Ligen eine solche Umverteilung konsequent durchführen würden.

⁷⁴ Vgl. Abb. 1.

⁷⁵ UEFA (2012a): 7.

⁷⁶ Vgl. Daumann (2011): 132.

3.5 Zusammenfassung und Fazit

Zusammenfassend kommt die Entwicklung eines Modells einer neuen, europäischen Fußball-Liga kommt zu den folgenden Erkenntnissen, die in Thesenform gehalten sind.

- Die nationalen Ligen im Spitzenfußball sind durch eine starke **Dominanz einzelner Teams** gekennzeichnet. Durch ihre regelmäßige Teilnahme an den lukrativen Wettbewerben der UEFA und mithilfe der damit verbundenen Prämien-gelder, sichern sie ihre nationale Vormachtstellung. Dies hat dazu beigetragen, dass die Attraktivität der Ligen fast ausschließlich durch die Top-Teams gegeben ist.
- Der aktuelle Modus der Champions League besitzt **keine ausreichende Aussagekraft** über die „beste Mannschaft Europas“. Für die Ermittlung der spielstärksten Mannschaft des Kontinentalverbandes UEFA ist der Ligamodus in Form einer Superliga besser geeignet.
- Die **rechtlichen Voraussetzungen** für eine Implementierung dieser Liga sind gegeben. Auch die organisatorischen Hindernisse scheinen überwindbar.
- Die Gründung einer Superliga folgt dem Trend der **Ökonomisierung des Fußballs**. Durch die fortschreitende Kommerzialisierung können lediglich die Rahmenbedingungen des Fußballs verändert werden, das Spiel jedoch bleibt dasselbe. Der Trend, dass Topvereine bereits zum großen Teil als **gewinnorientierte Unternehmen** geführt werden und als transnationale Konzerne agieren, muss nicht zwangsläufig als negativ betrachtet werden.
- Das **Vermarktungspotenzial** der Superliga ist enorm. Ein Wettbewerb, indem sich die leistungsstärksten Mannschaften Europas im Ligamodus messen, würde mit hoher Wahrscheinlichkeit das Interesse der Fußballinteressierten auf sich ziehen. Durch Meisterschaftsspiele auf neutralem Boden würde der globalen Vermarktung die Tür geöffnet.

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich eine theoretische Machbarkeit des Modells einer neuen, europäischen Fußball-Liga ableiten. Die entstandenen Hindernisse und Probleme können mit den genannten Lösungsvorschlägen überwunden werden. Die Darlegung der rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen für die exklusive Superliga unterstützt die Machbarkeit der Superliga dadurch, dass sie den Grundstein für weitere Ausführungen legt.

4 Vermarktung

Die Rechtevermarktung von Sportligen bildet das wirtschaftliche Fundament des sportlichen Wettbewerbs. Profiligen im Sport und die teilnehmenden Mannschaften finanzieren sich zum großen Teil aus der Veräußerung von Rechten.

Da sich die Sportvermarktung dem Oberbegriff Marketing zuordnen lässt, ist es sinnvoll, die aktuelle Phase, in der sich das Marketing als Denkhaltung befindet, zu beschreiben. Thommen und Achleitner (2009) haben hierzu das Marketing „unter Einbezug der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und der Beziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt“⁷⁷ in Phasen unterteilt. Die größte Relevanz in Bezug auf die Vermarktung der Superliga hat die aktuelle, fünfte Phase des Customer Relationship Management (CRM). Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass sämtliche Geschäftsprozesse auf den Kunden ausgerichtet werden. Kundenbindung und -loyalität stehen im Fokus des CRM.

In Anbetracht des Eventcharakters von Fußballspielen heutzutage ist die Wandlung von Fußballspielen von einer reinen Sportveranstaltung zu auf den Kunden (Zuschauer) zugeschnittenen Sportevents deutlich zu erkennen. Dadurch dass diese Veranstaltungen mit enormen Kosten verbunden sind, werden immer wieder neue Wege der Vermarktung gefunden, um Einnahmen zu generieren.

Der wesentliche Teil des Umsatzes im Fußballmarkt lässt sich in folgende Bereiche unterteilen:⁷⁸

- Mediale Verwertungsrechte (Übertragungsrechte für TV, Radio, Internet, und mobile Medien)
- Sponsoring (Verkauf von kommunikativen Nutzungsrechten)
- Ticketing (Verkauf von Eintrittskarten)
- Merchandising (Verkauf von Fanartikeln und Merchandisingrechten)

In diesem Kapitel werden die vorherrschenden Vermarktungsmodelle im europäischen Profifußball analysiert. Die sich daraus ergebenden Folgen werden ebenso diskutiert wie die Projektion auf die in Kapitel 3 entwickelte Superliga.

⁷⁷ Thommen/Achleitner (2009): 131.

⁷⁸ Hermanns/Riedmüller (2008): 14f.

4.1 Vermarktungsmodelle im Vergleich

4.1.1 Rückblick auf die Rechtevermarktung der Bundesliga

Die Vermarktung der Bundesligarechte, insbesondere der Fernsehrechte, stand stets in starker Abhängigkeit von sich verändernden Strukturen auf dem deutschen Fernsehmarkt.⁷⁹ Unmittelbar nach der Markteinführung des Fernsehens im Jahre 1954 wurden die ersten Live-Übertragungen von Fußballspielen gesendet. Ausgestrahlt wurden diese Partien von den öffentlich-rechtlichen Sendern ARD und ZDF, die bis in die 80er Jahre die einzigen Veranstalter von Fernsehen in Deutschland waren. Die Rundfunkanstalten traten als „gemeinschaftliche Nutzer“⁸⁰ auf und mussten somit nicht um die Verwertung der Rechte konkurrieren.

Mit der Einführung des Privatfernsehens ab 1985 veränderte sich die Marktstruktur bezogen auf die Übertragungsrechte nachhaltig. Durch das Hinzutreten von Privatsendern und dem Pay-TV entstand ein „wettbewerbdominierendes Nachfrageoligopol“.⁸¹ Der Übergang zur dualen Rundfunkordnung führte laut dem Sportökonom Horst Schellhaaß dazu, dass sich „der Markt für Sportrechte zu einem der dynamischsten Märkte in der Bundesrepublik Deutschland“⁸² entwickelt hat.

Gleichzeitig bestand durch die Zentralvermarktung des DFB ein Angebotsmonopol, da die Rechte als Gesamtpaket verkauft wurden. Die Grundlage für die Zentralvermarktung der Fernsehübertragungsrechte der Bundesliga schuf sich der DFB durch das Lizenzspielerstatut⁸³, welches durch die Satzung des Ligaverbandes⁸⁴ ersetzt wurde, die bis heute Gültigkeit besitzt.

⁷⁹ Vgl. Erning (2000): 135.

⁸⁰ Vgl. Erning (2000): 135.

⁸¹ Erning (2000): 136.

⁸² Schellhaaß (2000): 7.

⁸³ Vgl. Erning (2000): 135.

⁸⁴ Vgl. § 5, § 6 Ligaverband Ligastatut.

4.1.2 Zentralvermarktung vs. Einzelvermarktung der Fernsehrechte

Die Vermarktung professioneller Sportligen war in den letzten Jahren insbesondere in Deutschland häufig Gegenstand intensiver Diskussionen. In diesem Abschnitt soll zu dem Thema ausführlich Stellung genommen werden.

Die Vermarktung der medialen Verwertungsrechte im europäischen Fußball ist nicht einheitlich geregelt. Während in einigen Ländern die Vermarktung zentral erfolgt (durch die Liga oder den Verband), ist in anderen Ländern die Einzelvermarktung (durch die Vereine), auch dezentrale Vermarktung genannt, vorherrschend. Tabelle 5 stellt die Unterschiede zwischen den vorherrschenden Vermarktungsformen dar.

Tabelle 5: Gegenüberstellung der zentralen und dezentralen Vermarktung⁸⁵

Kriterium	Zentralvermarktung	Einzelvermarktung
Rechteinhaber	Verband, Liga	Vereine
Marktstruktur	Angebotsmonopol	Oligopol
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzausgleich - Größere Chancengleichheit - Kontrollfunktion 	<ul style="list-style-type: none"> - Höhere Einnahmen für einzelne Vereine möglich
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Geringere Einnahmen als Konkurrenzligen - Vereine haben wenig Mitspracherecht 	<ul style="list-style-type: none"> - Kleine Vereine unattraktiv für die Sender - Mehraufwand für Vereine
Vertragslaufzeit	2-4 Jahre	Individuell verhandelbar

Im besonderen Fokus stehen die medialen Verwertungsrechte, i.e.S die Fernsehübertragungsrechte, da diese die meisten Einnahmen generieren. Um die Unterschiede zwischen den Vermarktungsmodellen zu erläutern und zu diskutieren, wird an dieser Stelle Bezug auf die Fernsehvermarktung der deutschen Bundesliga genommen.

Ein zentraler Punkt in der Debatte um die Verwertung der Fernsehübertragungsrechte von Fußballspielen in Deutschland war die Frage, ob es sich bei dem Rechteinhaber um ein Kartell handelt oder nicht. Zum besseren Verständnis sei gesagt, dass der DFB als Zentralvermarkter die Vermarktungsrechte allein besitzt und somit als Angebotsmonopol (siehe Tabelle 5) auftritt.

⁸⁵ Vgl. Erning (2000).

Dieses Thema lässt sich aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. An dieser Stelle soll ausführlich Stellung dazu genommen werden.

Aus der Sicht des deutschen und europäischen Kartellrechts behauptet Dieter Wolf, ehemaliger Präsident des Bundeskartellamtes, dass es sich bei der zentralen Vermarktung der TV-Übertragungsrechte um ein Kartell im Sinne des Art. 81 EU-Vertrag⁸⁶ handle.⁸⁷ Zudem sprechen „erhebliche sportjuristische Aspekte“⁸⁸ gegen den zentralisierten Vertrieb der Fernsehrechte. Die Folgen, die sich aus einer Einordnung des Rechteinhabers als ein Kartell ergeben, sind eine Angebotsverknappung (kaum Live-Spiele im Free-TV) und künstlich angehobene Preise für die Übertragungsrechte.

Laut Wolf ist der DFB alleiniger Anbieter der Übertragungsrechte ohne der Veranstalter der Bundesliga zu sein. Ihm zufolge wären die Vereine der legitime Anbieter, da sie das ökonomische Risiko tragen. Zusammenfassend erklärt er:

*„Die Zentralvermarktung schädigt nicht nur den Sport und seine Fans, sondern darüber weit hinausgehend die ohnehin hoch gefährdete Wettbewerbsstruktur im Fernsehen und damit die Meinungsvielfalt [...]“*⁸⁹

Die Aussagen Wolfs, die im Jahre 2000 getroffen wurden, sind nicht nur nachvollziehbar, sondern haben sich auch zum Teil als wahr erwiesen. Die Entwicklung der Fernsehübertragung hat inzwischen ein solches Ausmaß angenommen, dass zurzeit lediglich zwei Bundesligapartien live (jeweils erster Spieltag der Hin- und Rückrunde) im Free-TV zu sehen sind. Des Weiteren erhielten mit der ARD (bis 2017) und dem Pay-TV-Sender Sky nur zwei Sender die Übertragungsrechte an der Bundesliga.⁹⁰ Dass diese Entwicklung für den Konsumenten von Nachteil ist, ist offensichtlich. Die aktuelle Lage zwingt den Zuschauer regelrecht dazu, sich ein Abonnement des Pay-TV-Senders zuzulegen, um die Spiele seines Vereins live sehen zu können. Unter der Rechtevergabe leiden zudem kleinere Sender, die nicht die finanziellen Möglichkeiten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten besitzen und somit nicht um die Rechte konkurrieren können. Für diese ist der Markteintritt besonders erschwert und de facto unmöglich. Die Wettbewerbsstruktur und die damit zusammenhängende Meinungsvielfalt sind demnach tatsächlich gefährdet.

⁸⁶ Hierbei handelt es sich um die Fassung, die bis zum 30.11.2009 galt. Der Artikel beinhaltet im wesentlichen Regelungen bez. der Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs.

⁸⁷ Vgl. Wolf (2005): 175ff.

⁸⁸ Erning (2000): S. 145f.

⁸⁹ Wolf (2005): 179.

⁹⁰ Vgl. FOCUS Online (2012b).

Aus sportökonomischer Sicht dominiert eine Sichtweise, die sich deutlich von der des Kartellamtes unterscheidet. Demnach ist der DFB der einzige Veranstalter des Bundesliga-Wettbewerbs, da die Anteile der Vereine an der Wertschöpfung der „Institution Bundesliga“ vernachlässigbar gering seien.⁹¹ Die eigentliche Wertschöpfung werde erst dadurch erbracht, dass der DFB „die einzelnen Spielpaarungen in einen Meisterschaftswettbewerb einordnet und dadurch für Spannung und Faszination sorgt“.⁹² Die Existenz eines Kartells könne ausgeschlossen werden, da es nur einen Veranstalter gebe.⁹³

Diese Argumente sprechen eindeutig für eine Zentralvermarktung der Rechte durch den Verband, weisen jedoch einige Unstimmigkeiten auf. Dass der Verband einen Anteil an der Wertschöpfung der Liga besitzt, steht außer Frage. Jedoch sind es die Vereine, die eine solche Wertschöpfung erst ermöglichen. Ohne die großen Vereine mit ihren Topspielern und ausgezeichneten Stadien wäre eine vom DFB organisierte Liga unattraktiv. So würde bspw. das traditionsreiche „Ruhrpottderby“ zwischen Borussia Dortmund und Schalke 04 auch ohne die Organisation des DFB enorme Zuschauermassen anlocken und öffentliches Interesse erwecken. Eine durch den DFB veranstaltete und vermarktete Begegnung zwischen unattraktiven Klubs hingegen hätte vermutlich keine Chance ausverkauft zu sein. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Vereine der Bundesliga einen größeren Anteil an der Veranstaltung der Liga besitzen. Somit müssten ihnen auch mehr Rechte in Bezug auf mediale Verwertungsrechte, insbesondere bei Fernsehübertragungen, eingeräumt werden.

Ein weiterer Aspekt, der in die Diskussion um die „richtige“ Vermarktungsform einbezogen werden muss, ist die Betrachtungsweise der Fernsehsender. Die zentrale Vermarktung von Ligawettbewerben im Paket ist aus Sicht der Sender „ein geeignetes Mittel zur Erreichung strategischer Ziele“.⁹⁴ Mit strategischen Zielen sind in erster Linie hohe Einschaltquoten und dadurch erzielte Gewinne gemeint. In Bezug auf die Einzelvermarktung wird argumentiert, dass diese „alle wettbewerbspolitischen Anforderungen auf der Stufe der Clubs“⁹⁵ erfüllt. Jedoch könne eine vertikale Integration, d.h. der Sender wird ein Teil des Klubs, dazu führen, dass eine Marktabstottung auf Ebene der Sender eintritt. Besonders wichtig ist den Sendern eine möglichst lange Vertragslauf-

⁹¹ Vgl. Schellhaaß (2005): 189.

⁹² Schellhaaß (2005): 189.

⁹³ Vgl. Schellhaaß (2005): 189.

⁹⁴ Enderle (2000): 86.

⁹⁵ Enderle (2000): 86f.

zeit.⁹⁶ Diese ermöglicht es dem Produzenten, langfristig zu planen, und verhindert kurzfristige Strategieänderungen der Vertragspartner.

Die Sender haben sich somit nicht eindeutig für oder gegen eine Vermarktungsform positioniert. Vielmehr geht es ihnen um die Gewährung eines Marktzutritts und um langfristige Verträge, die in vollem Umfang eingehalten werden. Die Folgen für Fernsehsender im Falle der aktuellen Zentralvermarktung der Bundesliga bestehen im Wesentlichen darin, dass lediglich die „großen“ Anbieter Chancen auf Erwerb der Exklusivrechte haben. Dies schließt kleinere Sender vom Produkt Ligafußball aus und hindert dessen nationale Verbreitung. Im Falle einer Einzelvermarktung würde unmittelbar intensiver Wettbewerb um die Gunst der Vereine der Profiligen entstehen.

Dieser Wettbewerb hätte zur Folge, dass die Vereine mit höheren Einnahmen rechnen könnten. Gleichzeitig beinhaltet dies jedoch, dass kleine und relativ unattraktive Vereine Schwierigkeiten hätten, einen lukrativen Vertrag mit einem Fernsehsender abzuschließen.

Übertragen auf die Superliga wäre dies für keine der teilnehmenden Mannschaften ein ernstzunehmendes Problem, da jede Mannschaft einen hohen Bekanntheitsgrad und eine enorme Leistungsstärke aufweisen würde. Das Interesse der Fernsehsender an der Übertragung von Spielen der Superliga wird – unabhängig von der Vermarktungsform – sehr groß sein.

Die Folgen einer Einzelvermarktung, bzw. einer Eigenvermarktung der Vereine, sind nicht zwangsläufig negativ. Hierfür ist eine differenzierte Betrachtung der resultierenden Konsequenzen auf allen Ebenen notwendig. Erning argumentiert, dass „der Begriff ‚Eigenvermarktung‘ nicht zwangsläufig besagt, daß nicht auch weiterhin ein solidarischer Finanzausgleich zwischen ‚größeren‘ und ‚kleineren‘ Vereinen denkbar ist.“⁹⁷ Somit könnte der Finanzausgleich, der bisher in Form der Zentralvermarktung stattfindet, durch einen neuen Ausgleich ersetzt werden. Dies würde die seit Jahren andauernde Debatte um die Verteilung der Fernsehgelder abschließen. Wie eine solche Umverteilungsmaßnahme in die Superliga integriert werden könnte, wurde in Abschnitt 3.4. erläutert.

⁹⁶ Vgl. Enderle (2000): 81.

⁹⁷ Erning (2000): 141.

4.2 Vermarktung in Europa

4.2.1 Mediale Verwertung der UEFA-Wettbewerbe

Die europäischen Klubwettbewerbe werden unter Duldung der EU-Wettbewerbskommission von der UEFA zentral vermarktet.⁹⁸ Die EU-Kommission überprüft in erster Linie die vermarktungsbezogenen Handlungen der UEFA und tritt als „Wettbewerbschüter“ auf. Bis zur Saison 2003/2004 wurde einem nationalen Anbieter jeweils ein Exklusivrecht verliehen.⁹⁹ Abbildung 7 veranschaulicht die Ebenen der Vermarktung der UEFA-Vereinswettbewerbe Champions League und Europa League.

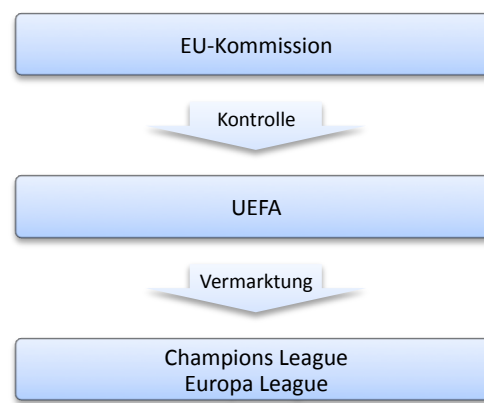


Abbildung 7: Organisation der Vermarktung der UEFA-Wettbewerbe¹⁰⁰

Ähnlich wie im Falle der Zentralvermarktung der Bundesligarechte kam es in der Vergangenheit zu Diskussionen um Verstöße gegen geltendes Kartellrecht¹⁰¹ seitens der UEFA. Als Konsequenz leitete die EU-Kommission im Juli 2001 ein Verfahren gegen die UEFA ein.¹⁰² Aus einer offiziellen Pressemitteilung der EU-Kommission ging hervor, dass die Vergabekonditionen für die Fernsehrechte an der Champions League beanstandet wurden.¹⁰³ Die Kommission sah in dem „Verkauf sämtlicher Fernsehrechte sowohl für frei empfangbare Programme als auch für das Bezahlfernsehen auf Aus-

⁹⁸ Vgl. Erning (2000): 140.

⁹⁹ Vgl. Erning (2000): ebd.

¹⁰⁰ Quelle: uefa.com, eigene Darstellung.

¹⁰¹ Wertenbruch (1999) bezweifelte bereits 1999, dass die EU die Praxis der UEFA aufgrund offenkundiger Verstöße gegen das Kartellrecht weiter tolerieren würde.

¹⁰² Vgl. EU (2001).

¹⁰³ Vgl. EU (2001).

schließlichkeitsbasis an eine einzige Rundfunkanstalt pro Land über einen Zeitraum von mehreren Jahren einen möglichen Verstoß gegen das EG-Wettbewerbsrecht.“¹⁰⁴

Die UEFA reagierte auf die Einwände der EU und schlug eine neue Vermarktungsregelung vor, die die Wettbewerbsbedenken der Kommission ausräumen sollte.¹⁰⁵ Diese im Juli 2003 genehmigte Reform bestand im Wesentlichen aus folgenden Änderungen:

- Die UEFA verkauft weiterhin die Rechte für die Live-Übertragungen der Partien am Dienstag- und Mittwochabend. Die wichtigsten Rechte werden als separate Rechtebündel verkauft (Gold- und Silberpakete), deren Käufer die beiden interessantesten Spiele auswählen dürfen.
- Die restlichen Spiele werden anfänglich ebenfalls von der UEFA verkauft. Sollte dieses sogenannte Bronzepakete jedoch nicht innerhalb einer bestimmten Frist verkaufen können, dürfen die einzelnen Vereine die Rechte selber vermarkten.
- Die UEFA und die Vereine sind berechtigt, Champions-League-Inhalte an Internetbetreiber und Telekommunikationsunternehmen zu verkaufen.
- Die Vereine erhalten die Rechte an der Weiterverwertung (Archiv, Videoerstellung).
- Die Rechte werden für höchstens drei Jahre in einer offenen Ausschreibung zum Verkauf angeboten.

Von diesen Änderungen haben die Vereine, die Zuschauer, kleinere Sender und die neuen Medien in hohem Maße profitiert. Die Aufteilung der Rechte in Pakete ist vor allem für kleine Sendeanstalten interessant, da sie ex ante nicht die finanziellen Mittel hatten, um das Exklusivrecht zu kaufen. Durch diese Änderung wurde die Wettbewerbsbeschränkung zwar nicht komplett aufgehoben – die Rechtepakete sind immer noch vergleichsweise teuer, – jedoch wurden die Chancen für neue oder kleine Sendeanstalten erhöht. Ebenso ist die Beschränkung der Vertragslaufzeit der Rechteverwertung auf drei Jahre ein Vorteil für diese Sender.

Die Möglichkeit der Vereine ihre Spiele selber zu vermarkten, falls der UEFA dies nicht gelingt, ist als ein Schritt in die richtige Richtung zu werten. Die Vereine, die in der heutigen Zeit zum großen Teil als gewinnorientierte Unternehmen organisiert sind, haben die Mittel und das nötige Know-How (eigene, große Marketingabteilungen), um ihre Spiele in Eigenregie zu vermarkten.

¹⁰⁴ Vgl. EU (2001).

¹⁰⁵ Vgl. EU (2003).

Ein weiterer Punkt der Reform, der als positiv zu bewerten ist, ist die Vergabe der Weiterverwertungsrechte an die Vereine. In erster Linie profitieren die Fans von dieser Neuerung. Sie haben die Möglichkeit auf Champions-League-Inhalte ihres favorisierten Teams zuzugreifen, die vom Verein bereitgestellt werden (z.B. im eigenen Web-TV). Dadurch entsteht ein enormer Mehrwert, den es in Zukunft noch mehr zu nutzen gilt.

Übertragen auf die Superliga würde eine TV-Rechtevermarktung in der Form wie sie in der Champions League praktiziert wird, sinnvoll erscheinen. Denkbar wäre eine Vermarktung, die zentrale und dezentrale Elemente verknüpft. So könnten beispielsweise die Hin- und Rückrunde dezentral und die Zusatzrunde auf neutralem Boden zentral vermarktet werden. Auf diese Weise könnten die Vereine ihre TV-Einnahmen maximieren, indem sie ihre Heimspiele eigenverantwortlich vermarkten. Dies hätte zur Folge, dass eine komplexe Verteilungsaufschlüsselung der Gelder wegfallen würde. Dadurch würde auch der Aufwand der Veranstalter verringert.

Die Vermarktung der Partien der zusätzlichen Runde auf neutralem Boden in Form einer Zentralvermarktung durch den Veranstalter (die UEFA) würde verhindern, dass sich die Vereine um die Vermarktung dieser Spiele streiten. Da diese Spiele zusätzliche Brisanz und enormes Vermarktungspotenzial aufweisen, wären ohne eine einheitliche Lösung Unstimmigkeiten vorprogrammiert.

4.2.2 Vermarktung der europäischen Top-Ligen im Vergleich

Die Bundesliga ist im europäischen Vergleich in Bezug auf die TV-Gelder lediglich an fünfter Stelle.¹⁰⁶ Abbildung 8 zeigt die Einnahmen aus der TV-Vermarktung der fünf größten Ligen Europas. Die Premier League ist aus mehreren Gründen Spitzenreiter der TV-Vermarktung. In erster Linie sprechen die Attraktivität der Liga und die Spitzenposition im UEFA-Ranking dafür, dass die Preise für die TV-Rechte ein solch hohes Ausmaß angenommen haben. Des Weiteren könnte die Dichte von Topstars in der Liga einen Beitrag dazu geleistet haben.

Von den dargestellten Ligen ist die spanische Liga die einzige, in der die TV-Rechte einzeln vermarktet werden. Besonders bemerkenswert ist die Verteilung der Einnahmen auf die Clubs in Spanien. In der Saison 2009/2010 wurde mehr als die Hälfte der 600 Mio. € Gesamteinnahmen von den Topklubs FC Barcelona und Real Madrid gestellt.¹⁰⁷

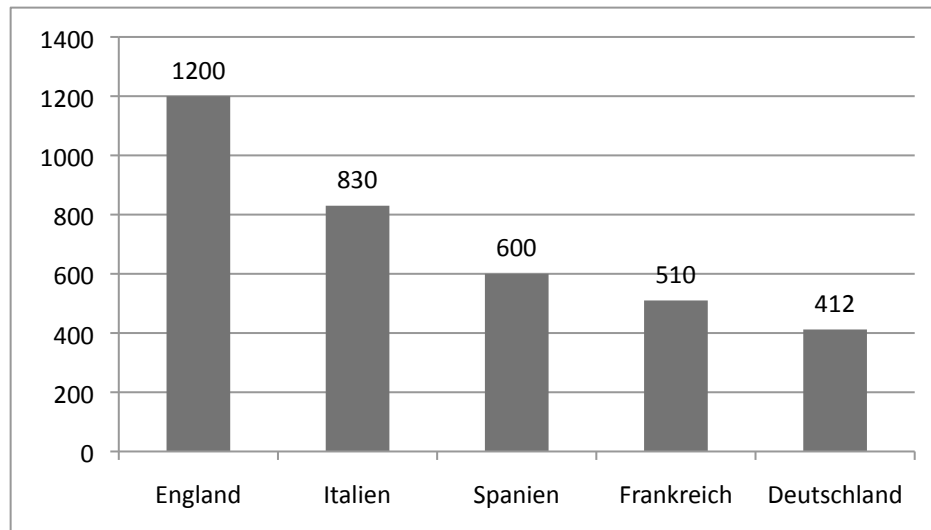


Abbildung 8: TV-Gelder der europäischen Top-Ligen in Mio € (Saison 2010/11)¹⁰⁸

Diese Disproportion ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass die beiden Teams seit Jahren die nationale Liga dominieren.¹⁰⁹ Die sich daraus ergebende sportliche Attraktivität sowie die historische Rivalität zwischen diesen Clubs lassen den Preis für die Übertragungsrechte in die Höhe steigen. Die Auswirkungen auf die übrigen Vereine der

¹⁰⁶ Vgl. RP Online (2011).

¹⁰⁷ Vgl. RP Online (2011): ebd.

¹⁰⁸ Vgl. RP Online (2011): ebd.

¹⁰⁹ Zur Dominanz der beiden Teams siehe Abschnitt 2.1.1.

Liga sind groß. Sie stehen im Schatten der „großen Zwei“ und werden vermutlich nie auf ähnlich hohe Erträge durch TV-Vermarktung kommen. Auf lange Sicht führt die Einzelvermarktung in Spanien folglich zu sportlicher Unausgeglichenheit.

Dieser Fall würde in einer Superliga, die Teile der Einzelvermarktung aufweist, höchstwahrscheinlich nicht eintreten. Da alle Mannschaften dieser Liga eine enorme sportliche und wirtschaftliche Attraktivität besitzen, werden die Erträge der einzelnen Vereine durch mediale Vermarktung ausnahmslos sehr hoch sein. Infolgedessen ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Verein der Superliga durch Eigenvermarktung einen vergleichsweise geringen Ertrag erwirtschaftet, als sehr gering einzustufen. Zweifellos kommt es auf die Fähigkeiten der Vereine (i.e.S. deren Marketingabteilungen) an, die Rechte erfolgreich zu veräußern.

4.3 Weitere Vermarktungsoptionen

4.3.1 Möglichkeiten im Bereich On-Site

Zusätzlich zur TV-Vermarktung ist die On-Site-Vermarktung ein adäquates Mittel zur Einnahmengenerierung. Dem *Merriam-Webster Dictionary* zufolge wird der Begriff „On-Site“ als der Ort des Geschehens definiert, an dem das Geschäft oder eine Aktivität stattfinden. Übertragen auf eine Fußball-Liga sind dies die Stadien, da hier Verkäufer (Liga, Vereine) und Kunde (Zuschauer) aufeinander treffen.

Erning (2001) zufolge besteht eine Option darin, die Gastronomie- und Unterhaltungsdienstleistungen differenzierter zu gestalten.¹¹⁰ Es gehe darum, das Gefühl entstehen zu lassen, dass man als Zuschauer etwas erlebt hat. Insbesondere dann, wenn die Leistung der favorisierten Mannschaft nicht zufriedenstellend war.

Diese Möglichkeit wird von vielen Vereinen bereits erfolgreich umgesetzt. Neben Veranstaltungen vor dem Spiel finden in vielen Stadien Halbzeit-Shows statt, um fußballfreie Zeit zu überbrücken und so unterhaltsam wie möglich zu gestalten. An dieser Stelle lässt sich der Bogen zum eingangs erwähnten CRM spannen. Die Spiele werden als Events inszeniert, um den Zuschauer als Kunden langfristig zu binden.

¹¹⁰ Erning (2000): 256.

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Projektion auf die Superliga ist die Internationalität. Vor dem Hintergrund, dass in den meisten Partien unterschiedliche Nationen aufeinandertreffen würden, könnte ein Unterhaltungsprogramm mit der jeweiligen Übersetzung in die Landessprache des Gastvereins für die Fans der Gastmannschaft einen Mehrwert darstellen. Denkbar wäre auch die Einigung auf eine Sprache als offizielle Sprache der Superliga. Diese Maßnahmen könnten dazu führen, dass Sprachbarrieren aufgehoben werden und ein „Gemeinschaftsgefühl“ zwischen Fans des Heim- und Gastvereins entsteht.

Eine weitere interessante Vermarktungsoption On-Site wurde bei der FIFA WM 2006 in Deutschland eingeführt.¹¹¹ Die Austragungsstädte waren Teil des so genannten „Host City Programms“ und wurden an vielen Orten innerhalb und außerhalb des Stadions repräsentiert. So waren z.B. die Werbebanden auf Höhe der Mittellinie für die Städtenamen reserviert. Der Fernsehzuschauer konnte dadurch sofort erkennen, wo das Spiel stattfindet. Dies ist nicht nur ein Mehrwert für den Zuschauer, sondern fördert zudem die Bekanntheit des Austragungsortes und damit den Tourismus in der jeweiligen Region. Die Möglichkeiten solcher Partnerschaften auszunutzen, wäre eine wichtige Aufgabe der Veranstalter der Superliga. Eine funktionierende Kooperation zwischen der Stadt, dem Ligaveranstalter und den teilnehmenden Vereinen wäre für alle Beteiligten eine Win-win-Situation.

4.3.2 Möglichkeiten im Bereich Sponsoring

Das Sponsoring hat in den letzten 15 bis 20 Jahren neben den bisherigen Marketing-Kommunikationsinstrumenten an Bedeutung gewonnen.¹¹² Insbesondere das Sportsponsoring, welches die „älteste und geläufigste Form“¹¹³ von Sponsoring darstellt, gehört heute zum „festen Repertoire des Marketing-Konzeptes fast aller namhaften Unternehmen“.¹¹⁴ Zudem wird argumentiert:

„Internationale Sportereignisse, wie die olympischen Spiele, Autorennen, Fußballweltmeisterschaften und Leichtathletikmeisterschaften sind heute ohne Sponsorenschaft nicht mehr zu finanzieren.“¹¹⁵

¹¹¹ Lentze (2006): 91.

¹¹² Vgl. Thommen/Achleitner (2009): 289.

¹¹³ Ruda/Klug (2010): 15.

¹¹⁴ Ruda/Klug (2010): 16.

¹¹⁵ Szameitat (2003): 158.

Daraus lässt sich schließen, dass die Superliga ein attraktives Sponsoringkonzept aufweisen müsste, um den Spielbetrieb zu gewährleisten. Die Vermarktung der Superliga fällt in den Bereich der internationalen Sportereignisse und kommt bezüglich der Organisation und Vermarktungsstrategie einer Fußballweltmeisterschaft sehr nahe.

Die grundlegende Voraussetzung für ein funktionierendes Sponsoring ist die Gegenseitigkeit (Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten).¹¹⁶ Die Veranstalter der Superliga müssten demnach genügend Anreize für Unternehmen schaffen, ihre Markenbekanntheit via Sponsoring zu erhöhen. Diese Anreize werden in erster Linie in den folgenden Ebenen des Sponsorings im Fußball geschaffen:¹¹⁷

- Trikotwerbung
- Ausrüsterwerbung
- Stadionwerbung
- League-, bzw. Gamesponsoring

Hierbei handelt es sich um die traditionellen Formen des Sport-Sponsorings, die in fast jeder Sportart zu finden sind. Das „League-, bzw. Gamesponsoring“, bei dem einzelne Sponsoren als Werbepartner einer Liga oder einzelner Spiele auftreten¹¹⁸, ist für die Superliga von großer Bedeutung, da hiermit besonders hohe Einnahmen erzielt werden können. In Anbetracht der enormen Attraktivität der Liga, in sportlicher und medialer Hinsicht, ist zu erwarten, dass eine hohe Anzahl umsatzstarker Unternehmen um den Titel des Leaguesponsors konkurrieren wird.

Eine Möglichkeit der optimalen Vermarktung besteht darin, ein Teil der Sponsoringrechte für jeden Abschnitt der Saison (Hin- und Rückrunde, sowie Zusatzrunde) neu auszuschreiben. Die sich daraus ergebenden finanziellen Mehreinnahmen sind höher zu bewerten als der verwaltungstechnische Aufwand, der entstehen würde. Zudem würde diese Form der kurzfristigen Verträge auch Unternehmen mit geringer Marktmacht ermöglichen, sich die Sponsoringrechte für eine bestimmte Zeitperiode zu sichern. Für die umfangreichen Rollen des Sponsorings (Ligasponsor, Ausrüster, offizielle Partner) gilt es nach wie vor möglichst langfristige Sponsoringbeziehungen

¹¹⁶ Vgl. Thommen/Achleitner (2009): 289.

¹¹⁷ Vgl. Ruda/Klug (2010): 15.

¹¹⁸ Vgl. Opitz (2003): 138.

aufzubauen, um „auf diese Weise Unsicherheit über die Finanzierung des zukünftigen Spielbetriebs zu reduzieren“. ¹¹⁹

Neben den traditionellen Ebenen des Sponsorings gilt es für die Veranstalter der Liga neue Wege des Sponsorings zu gehen. Das im vorherigen Abschnitt genannte „Host City Programm“ wäre eine geeignete Maßnahme, um nicht nur Unternehmen, sondern auch Städten die Möglichkeiten eines Sponsorings zu ermöglichen.

Eine weitere Option, die bereits bei der Fußball-WM 2006 in Deutschland erfolgreich eingesetzt wurde, ist die Ausweitung der Rolle der „offiziellen Partner“. So trat der Versicherungskonzern Hamburg-Mannheimer als „Offizieller Versicherer“ der Weltmeisterschaft auf. ¹²⁰ Wenn dieser Ansatz ausgebaut wird, kann für jeden der Partner eine eigene Bezeichnung gefunden werden, wodurch Exklusivität entsteht. Folglich steigt der Preis für das Sponsoring und damit die Erlöse der Liga.

4.3.3 Möglichkeiten im Bereich Merchandising

Die Vermarktungsmöglichkeiten der Superliga im Bereich Merchandising sind dadurch begrenzt, dass die Vereine ihr eigenes Merchandising durchsetzen werden. Nichtsdestotrotz ist diesem Bereich Beachtung zu schenken, da die Popularität der Liga durch die Verbreitung von Merchandising-Artikeln steigen kann. Vor dem Hintergrund, dass die Superliga als „exklusiv“ gilt, ohne andere „auszuschließen“, sollte das Merchandising die Qualität der Produkte der Quantität vorziehen.

Eine wichtige Maßnahme, die vor der Produktion der Artikel stattfinden muss, stellt die Marktforschung dar. Die Produkte müssen exakt auf den Kunden zugeschnitten werden. Hier greift erneut das CRM. Das Ergebnis muss somit eine Kombination aus Exklusivität und Zielgruppenkonformität sein. Im Konkreten könnte dies umgesetzt werden, indem der Kunde bzw. Fan seine eigenen Merchandising-Artikel auf der Internetplattform der Superliga entwerfen und bestellen kann. Mit dieser Marketingmaßnahme kann auf der einen Seite die Wahrscheinlichkeit reduziert werden, dass der Fan die Produkte als „reines Werbemittel“ sieht. Auf der anderen Seite können die Artikel durch die Möglichkeiten des individuellen Designs zu Lifestyle-Produkten werden und zu großer Popularität führen.

¹¹⁹ Vgl. Erning (2000) 258.

¹²⁰ Vgl. Ruda/Klug (2010): 86.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen einer Analyse der Ausgangslage wurde der europäische Spitzenfußball analysiert. Dabei wurden die verschiedenen Ligen und Wettbewerbe auf eine mögliche sportliche Dominanz einzelner Teams untersucht. Es wurde gezeigt, dass dies in fast allen großen Ligen der Fall ist. Der damit verbundene Attraktivitätsverlust und die geringe Aussagekraft der Champions League über die beste Mannschaft Europas, erhöhen die Notwendigkeit einer Reform der Wettbewerbe.

Die finanzielle Lage einzelner Klubs ist zwar bedrohlich, jedoch boomt der Fußballmarkt in Europa auch in Zeiten von Wirtschaftskrisen. Die fortschreitende Ökonomisierung und Kommerzialisierung des Fußballs wurde dargelegt und lässt auf einen Fortsetzung des Trends schließen. Diese Entwicklung muss nicht zwangsläufig negativ betrachtet werden, da viele Länder und Vereine von dieser Entwicklung profitieren.

Daraufhin wurde das Modell der europäischen Superliga vorgestellt. Die wichtigsten Aufgaben und Charakteristika einer Liga wurden erarbeitet und auf die Superliga projiziert. Es hat sich herausgestellt, dass das Wettkampfformat des Round Robin nach dem Vorbild der nationalen Meisterschaften am besten geeignet ist und die Superliga vertikal in die aktuelle Wettbewerbsstruktur der UEFA integriert werden kann.

Bei der Entwicklung der exklusiven Superliga sind Probleme aufgetreten, die die Integration in die bestehende Struktur der europäischen Vereinswettbewerbe auf nationaler und internationaler Ebene erschweren. Hierfür wurden Lösungsansätze gefunden und weiterentwickelt, die diese Integration ermöglichen.

Die aus der Entwicklung des Modells gezogenen Erkenntnisse haben zu der Schlussfolgerung geführt, dass die Machbarkeit der Liga gegeben ist.

Auf diese Erkenntnisse basierend wurde die Vermarktung von Fußball-Ligen generell und der Superliga im speziellen behandelt und reflektiert.

Es wurde gezeigt, dass die Rechtverwertung der exklusiven Superliga Merkmale von zentraler und dezentraler Vermarktung verknüpfen muss, um die Einnahmen der teilnehmenden Mannschaften zu maximieren und das Vermarktungspotenzial auszuerschöpfen. Zudem sollten das Sponsoring sowie das Merchandising der Superliga eine Ausgewogenheit von Exklusivität und Kundenorientierung aufweisen. Die Verwendung von CRM als Marketing-Denkhaltung wurde als probates Mittel ausgewählt, um die Kunden der Superliga (Fans, Zuschauer, Unternehmen) langfristig an die Liga zu binden und um Planungssicherheit für die Zukunft gewährleisten zu können.

Der anfangs der Arbeit erwähnte Aufwand, der durch die Gründung und Implementierung einer neuen Liga entsteht, sollte demnach aus mehreren Gründen betrieben werden. Der Hauptgrund ist die Etablierung eines aussagekräftigen Wettbewerbs, in dem die besten Vereinsmannschaften des europäischen Spitzenfußballs gegeneinander antreten und Europas tatsächlichen „Champion“ ausspielen. Durch die Teilnahme dieser Mannschaften sind spannender sportlicher Wettkampf und hohe Zuschauerzahlen garantiert. Das sich daraus ergebende ökonomische Potenzial generell und das Vermarktungspotenzial im speziellen gilt es zu verwerten.

Im Hinblick auf die Zukunft wird im Bereich der TV-Vermarktung die Einzelvermarktung der Rechte durch die Vereine zunehmen. Die großen Fußballklubs, die zunehmend als gewinnorientierte Unternehmen geführt werden, werden auf die möglichen Mehreinnahmen durch Eigenvermarktung bestehen und sich für die Abschaffung der Zentralvermarktung einsetzen.

Die Ökonomisierung des Fußballs wird durch neue Wege der Vermarktung in den Bereichen On-Site, Sponsoring und Merchandising voranschreiten. Durch zielgruppengerechtes Marketing wird der sich der „durchschnittliche“ Fußballfan – im Gegensatz zu extrem leidenschaftlichen und traditionellen Fans – nicht gegen diese Kommerzialisierung wehren.

Die Gründung einer exklusiven Superliga im europäischen Vereinsfußball wird nur noch eine Frage der Zeit sein. Die Dominanz einzelner Teams wird aufgrund der Differenz zwischen den Etats der großen und kleinen Vereine in den nationalen Ligen auch weiterhin bestehen bleiben. Dies wird dazu führen, dass die Manager der Topvereine für eine neue Liga plädieren werden und somit Druck auf die UEFA ausgeübt wird.

Dass ein Fußballverband diesem Druck früher oder später nachgeben muss, hat jüngst die Einführung der Torlinientechnik durch die FIFA¹²¹ gezeigt. Anfangs noch fester Gegner dieser Neuerung, hat sich der Weltverband nach zahlreichen öffentlichen Debatten für eine Implementierung entschieden.

Somit wird sich die UEFA, wenn sie mit einer öffentlichkeitswirksamen Forderung nach einer europäischen Superliga konfrontiert wird, dieser Debatte nicht entziehen können.

¹²¹ Vgl. FOCUS Online (2012c).

Literaturverzeichnis

- Böhnisch, Lothar (Hg.) (2008): *Doppelpässe - Eine sozialwissenschaftliche Fußballschule*, Weinheim und München.
- Bröskamp, Bernd (2009): „Migration und Ethnizität: Feldspezifische Perspektiven am Beispiel des Fußballs“, in: Marschik, Matthias et al. (Hrsg.), *Sport Studies*, S. 137-148.
- Büch, Martin-Peter und Schellhaaß, Horst M. (Hrsg.) (2005): *Ökonomik von Sportligen*, Verlag Karl Hofmann, Schorndorf.
- CIES (2008): „Observatoire des footballeurs professionnels“, in: France Football vom 14.10.2008, S. 26-29.
- Daumann, Frank (2011): *Grundlagen der Sportökonomie*, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz und München.
- Dowrak, Dr. Alexander (2010): *Finanzierung für Fußballunternehmen - Erfolgreiche Wege der Kapitalbeschaffung*, Kulturkommerz Band 18. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Eisenberg, Christiane (Hrsg.) (1997): *Fußball, Soccer, Calcio*, dtv, München.
- Enderle, Gregor (2000): „Die Vermarktung der Senderechte professioneller Sportligen. Strategische und wettbewerbspolitische Implikationen aus Sicht der Fernsehsender“, in: Schellhaaß (Hrsg.) (2000): *Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen*. Verlag Karl Hofmann, Schorndorf, S. 71-88.
- Erning, Johannes (2000): *Professioneller Fußball in Deutschland – eine wettbewerbspolitische und unternehmensstrategische Analyse*, Verlag für Wirtschaftskommunikation, Berlin.
- Giulianotti, Richard & Robertson, Roland (2001): „Die Globalisierung des Fußballs: ‚Glokalisierung‘, transnationale Konzerne und demokratische Regulierung“, in: Zentrum für Europa- und Nordamerika-Studien (Hrsg.): *Fußballwelten. Zum Verhältnis von Sport, Politik, Ökonomie und Gesellschaft*, Leske + Budrich, Opladen.
- Hermanns, Arnold & Riedmüller, Florian (2008): *Management-Handbuch Sport-Marketing*, 2. Vollständig überarbeitete Auflage, Vahlen Verlag, München.
- Kennedy, Peter & Kennedy, David (2012): „Football supporters and the commercialisation of football - comparative responses across Europe“ in: *Soccer & Society*, Ausgabe 3/2012, S. 327-340.
- Lentze, Gregor (2006): *Marketing der FIFA WM 2006™*, in: Zieschang, Klaus & Beier, Klaus (Hrsg.) (2006): *Management von Mega-Sportevents. Organisation und Vermarktung anhand der Fußball-WM*, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Niersbach, Wolfgang (2006): „Medien und Kommunikation bei der FIFA Fussball-WM 2006™“, in: Zieschang, Klaus; Beier, Klaus (Hrsg.): *Management von Mega-Sportevents. Organisation und Vermarktung anhand der Fußball-WM*, S. 35-44.
- Opitz, Johannes (2003): *Kapitalgesellschaften im Profi-Fußball. Eine vergleichende Analyse von Anlegerstrukturen und Anlegerstrategien des Profi-Fußballs in England, Spanien, Italien und Deutschland*, Shaker Verlag, Aachen.
- Penz, Otto (2009): „Massenmedien: Hyperrealität des Sports“, in: Marschik, Matthias et al. (Hrsg.), *Sport Studies*, S.103-109.

- Rautenberg, Michael (2008): „Merchandise Me! Die Kommerzialisierung des Fußballs und ihre Folgen“, in: Böhnisch, Lothar (Hrsg.): *Doppelpässe - Eine sozialwissenschaftliche Fußballschule*, Weinheim und München, S. 171-196.
- Ruda, Walter & Klug, Frauke (2010): *Sport-Sponsoring. An den Beispielen: FIFA Fußball-WM 2006™ in Deutschland und FIFA Fußball-WM 2010™ in Südafrika*, Oldenbourg Verlag, München.
- Schellhaaß, Horst (Hrsg.) (2000): *Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen*, Verlag Karl Hofmann, Schorndorf.
- Schellhaaß, Horst (2005): „Die zentrale Vermarktung von Sportübertragungsrechten aus sportökonomischer Sicht“, in: Büch, Martin-Peter und Schellhaaß, Horst M. (Hrsg.): *Ökonomik von Sportligen*, Verlag Karl Hofmann, Schorndorf.
- Szameitat, Dietrich (2003): *Public Relations in Unternehmen: Ein Praxis-Leitfaden für die Öffentlichkeitsarbeit*, 1. Auflage, Springer-Verlag, Berlin.
- Thommen Jean-Paul & Achleitner, Ann Kristin (2009): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Wertenbruch, Johannes (1999): „Die Möglichkeit der Einflussnahme stört den ganzen Spielbetrieb“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28.10.1998.
- Wolf, Dieter (2005): „Zentrale Vermarktung oder Einzelvermarktung von Mannschaftssport im Fernsehen? Die Sicht des deutschen und europäischen Kartellrechts“, in: Büch, Martin-Peter & Schellhaaß, Horst (Hrsg.): *Ökonomik von Sportligen*. Verlag Karl Hofmann, Schorndorf. S. 173-182.
- Zentrum für Europa- und Nordamerika-Studien (Hrsg.) (2002): *Fußballwelten. Zum Verhältnis von Sport, Politik, Ökonomie und Gesellschaft*, Leske + Budrich, Opladen.
- Zieschang, Klaus & Beier, Klaus (Hrsg.) (2006): *Management von Mega-Sportevents. Organisation und Vermarktung anhand der Fußball-WM*, Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Quellen aus dem Internet

- Deloitte (2012): *Highlights: „Annual Review of Football Finance“*, Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, URL: www.deloitte.com/.../2012/CBT_Highlights_ARFF%202012.pdf, [Stand: 20.06.2012].
- DER WESTEN Online (2012): „Zwei Millionen sahen Europa-League-Finale“, URL: <http://www.derwesten.de/sport/sport-medial/zwei-millionen-zuschauer-sahen-europa-league-finale-id6641449.html> [Stand: 24.6.2012].
- DFB (1999): „Lizenzspielerstatut“, in: *DFB, Satzungen und Ordnungen*, Frankfurt/Main.
- DFB (2011): „Lizenzierungsausschuss: Alle Bewerber erhalten die Lizenz“, URL: [http://www.dfb.de/index.php?id=511739&tx_dfbnews_pi1\[showUid\]=27890&&tx_dfbnews_pi1\[article_page\]=1&tx_dfbnews_pi1\[sword\]=Lizenzierungsverfahren&tx_dfbnews_pi4\[cat\]=71&type=0](http://www.dfb.de/index.php?id=511739&tx_dfbnews_pi1[showUid]=27890&&tx_dfbnews_pi1[article_page]=1&tx_dfbnews_pi1[sword]=Lizenzierungsverfahren&tx_dfbnews_pi4[cat]=71&type=0) [Stand: 19.6.2012].
- EU (2001): „Fernsehübertragungsrechte für die Champions League: EU-Kommission leitet Verfahren gegen die UEFA ein“, Brüssel, Pressemitteilung vom 20.7.2001, URL <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/01/1043&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en> [Stand: 2.7.2012].

- EU (2003): „Champions League: EU-Kommission genehmigt neue Rechtevermarktungspolitik der UEFA“, Brüssel, Pressemitteilung vom 24. Juli 2003.
URL: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/03/1105&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en> [Stand: 2.7.2012].
- FAZ (2006): „Zwangsabstieg für Juventus, Lazio und AC Florenz“,
URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/italienischer-fussballskandal-zwangsabstieg-fuer-juventus-lazio-und-ac-florenz-1356988.html>, [Stand: 27.06.2012].
- FIFA (2012): „Frühere Turniere“, URL: <http://de.fifa.com/worldcup/archive/index.html>, [Stand: 19.6.2012].
- FOCUS Online (2011): „TV-Sender Sky droht italienischer Fußball-Liga“,
URL: http://www.focus.de/sport/fussball/italien-tv-sender-sky-droht-italienischer-fussball-liga_aid_636323.html, [Stand: 12.06.2011].
- FOCUS Online (2012a): „Schulden spanischer Klubs in astronomischer Höhe“,
URL: http://www.focus.de/sport/fussball/int_ligen/spanien-schulden-spanischer-klubs-in-astronomischer-hoehe_aid_509913.html [Stand: 14.6.2012].
- FOCUS Online (2012b): „Sky behält Pay-TV-Rechte – Bundesliga erlässt 2,5 Milliarden Euro“,
URL: http://www.focus.de/finanzen/news/wirtschaftsticker/sport-sky-behaelt-pay-tv-rechte-bundesliga-erlaest-2-5-milliarden-euro_aid_738783.html [Stand: 4.7.2012].
- FOCUS Online (2012c): „FIFA erlaubt Torlinientechnik und Chip im Ball“,
URL: http://www.focus.de/sport/fussball/technik-soll-strittige-torszenen-klaeren-fifa-erlaubt-torkamera-und-chip-im-ball_aid_777939.html [Stand: 6.7.2012].
- Handelsblatt Online (2010): „Rauball lobt Entwicklung des deutschen Fußballs“,
URL: <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/fussball-bundesliga-rauball-lobt-entwicklung-des-deutschen-fussballs/3740880.html> [Stand: 29.6.2012].
- Handelsblatt Online (2012): „BVB-Boss kritisiert Platini“, URL: <http://www.handelsblatt.com/fussball-bundesliga-bvb-boss-watzke-kritisiert-platini/6523942.html> [Stand: 12.5.2012].
- Kassies, Bert (2012): „UEFA Country Ranking 2012“, URL: <http://kassiesa.home.xs4all.nl/bert/uefa/data/method4/crank2012.html> [Stand: 7.5.2012].
- Kicker Online (2012): „Champions League - Spieltag/Tabelle“, URL: <http://www.kicker.de/news/fussball/chleague/spielrunde/champions-league/2011-12/spieltag.html> [Stand: 3.6.2012].
- Klayman, Ben (2011): „Super Bowl packs in record U.S. TV viewer total“, in: REUTERS online,
URL: <http://www.reuters.com/article/2011/02/07/superbowl-ratings-idUSN0723446820110207> [Stand: 20.5.2012].
- RP Online (2011): „Die Premier League grüßt von der Spitze“, URL: <http://www.rp-online.de/sport/fussball/international/die-premier-league-gruesst-von-der-spitze-1.2317517> [Stand: 2.7.2012].
- SID (2008): „FC Bayern geht im Mai auf Asien-Tour“, in: FOCUS Online,
URL: http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/fussball-bundesliga-fc-bayern-geht-im-mai-auf-asien-tour_aid_273304.html [Stand: 22.6.2012].
- SID (2012): „Hieronymus: Relegationsspiele werden bleiben“, in: Handelsblatt Online.
URL: <http://www.handelsblatt.com/fussball-dfl-hieronymus-relegationsspiele-werden-bleiben/6794730.html> [Stand: 22.6.2012].
- SPOX (2011): „Bielefeld wendet drohende Insolvenz ab“, URL: <http://www.spox.com/de/sport/fussball/zweiteliga/1104/News/nach-stadionausgliederung-arminia-bielefeld-insolvenz-abgewendet-schuldenlast-gesenkt-zweite-liga.html> [Stand: 19.6.2012].

- SPIEGEL Online (2006): „Geheimes Strategiepapier: G-14 will osteuropäische Clubs mobben“, URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,409924,00.html> [Stand: 14.6.2012].
- SPIEGEL Online (2010): „Champions League schlägt Super Bowl“, URL: <http://www.spiegel.de/sport/sonst/tv-einschaltquoten-champions-league-schlaegt-super-bowl-a-688476.html> [Stand: 14.6.2012].
- SPIEGEL Online (2012a): „Sat.1 erzielt Quotenrekord“, URL: <http://www.spiegel.de/kultur/tv/champions-league-finale-20-millionen-zuschauer-bei-sat-1-a-834066.html> [Stand: 21.5.2012].
- SPIEGEL Online (2012b): „Aus der Versenkung an die Spitze“, URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/montpellier-hsc-steht-vor-der-meisterschaft-in-der-ligue-1-a-833195.html> [Stand: 27.6.2012].
- UEFA (2010): „UEFA-Statuten: Geschäftsordnung des UEFA-Kongresses. Ausführungen zu den UEFA-Statuten.“, XXXIV. Ordentlicher UEFA-Kongress, Tel-Aviv.
URL: <http://de.uefa.com/uefa/documentlibrary/index.html> [Stand: 28.5.2012].
- UEFA (2012a): „Finanzbericht 2010/11“, XXXVI. Ordentlicher UEFA-Kongress, Istanbul.
URL: <http://de.uefa.com/uefa/documentlibrary/index.html> [Stand: 28.5.2012].
- UEFA (2012b): „Bericht des Präsidenten und des Exekutivkomitees, Bericht der UEFA- Administration“, XXXVI. Ordentlicher UEFA-Kongress, Istanbul. URL: <http://de.uefa.com/uefa/documentlibrary/index.html> [Stand: 28.5.2012].
- UEFA (2012c): „Klub-Koeffizienten 2011/12“, URL: <http://de.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/index.html> [Stand: 11.6.2012].
- UEFA (2012d): „Die europäische Königsklasse“, URL: <http://de.uefa.com/uefachampionsleague/history/index.html> [Stand: 28.6.2012].
- Wallrodt, Lars (2011): „Von wegen Verlierer-Cup – Hut ab vor Schalke und 96“, Artikel in: WELT online.
URL: <http://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/fc-schalke-04/article13885075/Von-wegen-Verlierer-Cup-Hut-ab-vor-Schalke-und-96.html> [Stand: 12.5.2012].
- weltfussball.de (2012): URL: <http://www.weltfussball.de/sieger/> [Stand: 3.7.12].

Anlagen

Logistik: Entfernungen zu Auswärtsspielen an ausgewählten Beispielen

Bayern München CL		Superliga	
Auswärtsspiel	km	Auswärtsspiel	km
Villarreal	1303	Barcelona	1055
Neapel	839	Madrid	1486
Manchester	1136	Mailand	350
Basel	305	London	918
Marseille	722	Manchester	1136
Madrid	1486	Lyon	576
Gesamt	5791	Mailand	350
Durchschnitt	965,17	Lissabon	1967
		Porto	1771
		Valencia	1358
		London	918
		Madrid	1486
		Liverpool	1177
		Gesamt	14548
		Durchschnitt	1119,08

Real Madrid CL		Superliga	
Auswärtsspiel	km	Auswärtsspiel	km
Lyon	913	Barcelona	505
Amsterdam	1483	München	1486
Zagreb	1702	Mailand	1189
Moskau	3444	London	1264
Nikosa	3288	Manchester	1458
München	1486	Lyon	913
Gesamt	12316	Mailand	1189
Durchschnitt	2052,67	Lissabon	503
		Porto	421
		Valencia	302
		London	1264
		Madrid	0
		Liverpool	1177
		Gesamt	11671
		Durchschnitt	897,769231

Manchester United CL		Superliga	
Auswärtsspiel	km	Auswärtsspiel	km
Lissabon	1726	Barcelona	505
Basel	965	München	1136
Galati	2344	Mailand	1213
Amsterdam	493	London	262
Bilbao	1139	Madrid	1458
Gesamt	6667	Lyon	997
Durchschnitt	1333,40	Mailand	1213
		Lissabon	1726
		Porto	1453
		Valencia	1565
		London	262
		Madrid	1458
		Liverpool	50
		Gesamt	13298
		Durchschnitt	1022,92308

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname